

**Effektivitet i ledergrupper:**  
**En studie av sammenhengen mellom gruppeprosesser og**  
**teameffektivitet i ledermøter**

**Henning Bang**  
Psykologisk institutt  
Det samfunnsvitenskapelige fakultet  
Universitetet i Oslo

11. desember 2009

© Henning Bang, 2010

*Doktoravhandlinger forsvart ved  
Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Oslo.  
No. 210*

ISSN 1504-3991

Det må ikke kopieres fra denne boka i strid med åndsverkloven eller med avtaler om kopiering inngått med Kopinor, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

Omslag: Inger Sandved Anfinssen.  
Trykk og innbinding: AiT e-dit AS.

Produsert i samarbeid med Unipub, Oslo.  
Avhandlingen blir kun produsert av Unipub i forbindelse med disputas.  
Alle henvendelser vedrørende avhandlingen skal rettes til rettighetshaver eller enheten der doktorgrad er forsvart.

## INNHOLDSFORTEGNELSE

	Side
<b>Forord</b>	5
<b>Sammendrag</b>	7
<b>Oversikt over artiklene</b>	9
<b>1. Bakgrunn for studien</b>	11
<b>2. Teori og forskningsspørsmål</b>	16
2.1 Funksjonell gruppeteori	16
2.2 Teoretisk basis for avhandlingens tre empiriske artikler	18
2.2.1 Målteori	18
2.2.2 Organisasjonsteori med basis i aksjonsforskning	19
2.2.3 Mangfoldsteori	22
2.2.4 Dialogteori	24
<b>3. Oppsummering av artiklene</b>	26
3.1 Artikkel I	26
3.2 Artikkel II	27
3.3 Artikkel III	30
3.4 Artikkel IV	31
<b>4. Diskusjon</b>	34
4.1. En gruppe ledere, en ledergruppe eller et lederteam?	34
4.1.1 Skillet mellom et deskriptivt og et normativt teambegrep	34
4.1.2 Er en ledergruppe et team?	36
4.1.3 Implikasjoner av grad av teamhet for denne avhandlingens empiriske arbeider	38
4.2 En overordnet modell for kommunikasjon i ledermøtene	40
4.3 Kan kommunikasjonen bli for fokusert?	43
4.4 Er kvaliteten på ledermøtene viktig for organisasjonens resultater?	46
4.5 Kan resultatene generaliseres til andre typer grupper?	47
4.6 Metodiske betraktninger	48
4.6.1 Flernivådesign eller ikke	49
4.6.2 Å finne valide mål på ledergruppers prestasjoner	52
4.6.3 Størrelse og representativitet på utvalget ledergrupper	54
4.6.4 Moderatoreffekter	55
4.7 Teoretiske implikasjoner av avhandlingen	59
4.7.1 Bidrag til målteori	59
4.7.2 Bidrag til organisasjonslæringsteori	59
4.7.3 Bidrag til dialogteori	60
4.7.4 Bidrag til funksjonell gruppeteori	60
4.8 Konklusjon og fremtidig forskning	60
<b>5. Referanser</b>	65
<b>6. Artiklene I – IV</b>	73



## FORORD

Dette prosjektet – ”Effektivitet i ledergrupper” – er blitt gjennomført ved Psykologisk Institutt, Universitetet i Oslo, hvor jeg var ansatt i perioden 2001-2008, først som stipendiat og siden som universitetslektor. Jeg kjenner dyp takknemlighet til en rekke personer som har vært sentrale på veien mot gjennomføringen av prosjektet.

Å forske på gruppeprosesser i ”levende ledergrupper” forutsetter at man har tilgang til slike grupper. Det er imidlertid en stor utfordring å få tak i mange nok ledergrupper, og særlig å få lov til å kikke dem i kortene når de arbeider. Jeg vil derfor først takke de rundt 80 lederne fra 10 toppledergrupper som lot meg observere dem i møte etter møte med videokamera, som stilte villig opp til intervjuer og som samvittighetsfullt fylte ut alle spørreskjemaene jeg ga dem. Og tusen takk til Scandinavian Leadership og Arve Solheim for at dere skaffet meg enda 75 ledergrupper å studere.

Takk til de dyktige psykologistudentene som har skrevet hovedoppgaver fra prosjektet, og som har fungert som fantastiske sparringspartnere og grundige kodere underveis: Synne L. Fuglesang, Gunnar F. Standal, Mariann R. Ovesen og Thomas N. Midelfart.

Jeg har gjennom de åtte årene jeg har holdt på med denne avhandlingen fått hjelp av en rekke faglig veiledere: professor Carl Erik Grenness som bidro til forløsningen av prosjektet; professor Knut Hagtvet som fikk meg til å gå inn i metodiske aspekter jeg aldri hadde gjort uten hans innspill; professor Arnstein Finset som hjalp til med å spisse problemstillingene, ga meg ideer til hvordan kommunikasjonen i ledergruppene kunne kodes fra video, og kom med nyttige innspill i innspurten av avhandlingsarbeidet; universitetslektor Dag Erik Eilertsen som hele veien har bidratt med uvurderlig hjelp med statistiske utfordringer, nyttige innspill til diskusjonen og som jeg har musisert sammen med når jeg trengte avbrekk fra prosjektet; samt professor Karl Halvor Teigen som bidro til at prosjektet endelig kom i mål.

Ellers har jeg benyttet meg hemningsløst av det uformelle nettverket som dannes på en arbeidsplass bestående av en rekke fremragende tenkere. Jeg har diskutert tanker, ideer og dilemmaer med kollegene Agnes Andenæs, Cato Bjørkli, Rolv Mikkjel Blakar, Thomas Hoff, Hallvard Føllesdal, Ingela L. Kvalem, Reidar Ommundsen, Sabine Raeder, Helge Rønnestad, Jan Smedslund, Odd Arne Tjersland, Pål Ulleberg, Olav Vassend og mange flere.

Utenfor universitetsmiljøet har jeg hatt gode hjelpere som har lest gjennom manuskripter, hjulpet til med engelske oversettelser, kommet med ideer når jeg har stått fast, realitetsorientert meg når jeg har blitt for teoretisk og motivert meg til å fortsette når jeg synes prosjektet har gått trådt. Takk Kirsti J, Liz J, Pål J, Svein W, Kristin C, Knut K, Trond M, Arve S, Gunn T, Tone H og Helge S!

## **Sammendrag**

Denne avhandlingen er et bidrag til forståelsen av sammenhengen mellom gruppeprosesser og teameffektivitet i ledermøter. I artikkel I undersøker vi sammenhengen mellom klare mål, fokusert kommunikasjon, læringsatferd og teameffektivitet (saksresultater, relasjonskvalitet og tilfredshet) ved å analysere data fra ledermøtene i åtte toppledergrupper. Ledermøtene ble videofilmet og medlemmene fylte ut et spørreskjema etter hver sak som ble behandlet. Til sammen 56 saker fra de åtte toppledergruppene dannet datagrunnlaget for analysen. Vi fant at målklarhet og fokusert kommunikasjon var positivt relatert til teameffektivitet. Effekten av målklarhet på teameffektivitet ble delvis mediert av fokusert kommunikasjon. Å si fra når målet for en sak ble opplevd som uklart var positivt relatert til graden av fokusert kommunikasjon, sakseffektivitet og relasjonskvalitet i ledermøtene. Vi fant ikke støtte for en sammenheng mellom å si fra når en opplevde at diskusjonen sporet av og teameffektivitet i ledermøtet. Tvert imot fant vi at det å si fra om avsporinger var negativt relatert til relasjonskvaliteten mellom medlemmene.

I artikkel II undersøker jeg hvorfor ledere i toppledermøter unngår å si fra når de opplever at målet for en sak er uklart formulert eller at diskusjonen sporer av. Tjueen ledere fra syv toppledergrupper ble intervjuet, og svarene ble kodet i tråd med prinsipper fra Grounded Theory (Glaser & Strauss, 1967). Resultatene indikerte at når lederne ikke sa fra om dårlig kommunikasjon i ledermøtet, var det fordi de antok at det å si fra var en negativ handling som sannsynligvis ville utløse negative konsekvenser – for dem selv, andre gruppemedlemmer, relasjonene, ledergruppen eller for arbeidsprosessen under ledermøtet. Disse antakelsene ble forsterket gjennom hvordan hver av lederne opplevde seg selv, de andre medlemmene av gruppen, relasjonene de hadde til de andre, normene som hersket i gruppen, hva de personlig mente skulle til for å få til et godt ledermøte, samt hvordan de opplevde ulike aspekter av saken som ble diskutert i møtet. Denne typen opplevelser og antakelser vil kunne hindre ledergruppen i å oppdage og rette opp uklare mål og avsporende kommunikasjon, og kan, hvis de ikke blir tatt opp, utvikle seg til organisasjonsmessige forsvarsrutiner (Argyris, 1990) som gjør det vanskelig å ta dem opp og kritisk diskutere gyldigheten av dem.

I artikkel III undersøker vi hvordan ledergrupper kan diskutere sakene på en måte som gjør at teameffektiviteten øker. Gjennom en spørreundersøkelse i 75 norske ledergrupper, undersøkte vi hvilken sammenheng det er mellom en dialogisk måte å kommunisere på og teameffektivitet i ledermøtet. Med dialog mente vi at medlemmene gjennom sin måte å

diskutere på viste en nysgjerrig læreholdning i forhold til forskjellighet, at de viste respekt for andre selv om de var uenige med dem, at de utforsket synspunkter som virket uforståelige eller kontroversielle, og at de forsøkte å bygge på hverandres innlegg under ledermøtet. Resultatene indikerte at dialog var positivt relatert til alle tre aspekter ved teameffektivitet – saksresultater, relasjonskvalitet og tilfredshet. Selv om vi fant at dialog var negativt relatert til konflikt, synes det som at dialogens effekt på teameffektiviteten *ikke* ble mediert gjennom graden av konflikt i ledermøtet.

I artikkel IV oppsummerer jeg forskningen på effektivitet i beslutningsteam generelt og på lederteam spesielt, og foreslår en modell for hvilke faktorer som på basis av empiriske studier de siste 40 årene synes å ha sammenheng med teameffektivitet i lederteam. Modellen er en såkalt input-prosess-output-modell (McGrath & Kravitz, 1982), som organiserer faktorene som påvirker teamets prestasjoner (output) i inputfaktorer eller prosessfaktorer. Det er særlig tre typer inputfaktorer som ble identifisert som særlig betydningsfulle for teameffektiviteten: karakteristika ved teamets oppgaver, teamets sammensetning og konteksten teamet befinner seg i. Prosessfaktorene som syntes å gå igjen i de empiriske studiene, var klare mål, fokusert innsats, effektive arbeidsmåter, utnyttelse av medlemmenes forskjellighet, samt refleksivitet.

Disse fire artiklene gir til sammen et bidrag til forståelsen av hvilke faktorer som er særlig betydningsfulle for effektiviteten i ledermøter, og har praktiske implikasjoner for hva ledere kan gjøre for å øke kvaliteten på de resultatene som produseres i ledermøtet.



## **Oversikt over artiklene**

### **Artikkel I**

Bang, H., Fuglesang, S.L., Ovesen, M.R., & Eilertsen, D.E. (in press). Effectiveness in top management group meetings: The role of goal clarity, focused communication, and learning behavior. *Scandinavian Journal of Psychology*.

### **Artikkel II**

Bang, H. (2009). *What prevents managers from commenting upon miscommunication in top management meetings?* Manuscript submitted for publication.

### **Artikkel III**

Bang, H., & Midelfart, T.N. (2010). Dialog og effektivitet i ledergrupper. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 47, 4-15.

### **Artikkel IV**

Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45, 272-286.



## 1. BAKGRUNN FOR STUDIEN

Det er i dag svært vanlig at ledelse i organisasjoner ikke bare utøves av enkeltpersoner, men av grupper av ledere – såkalte ledergrupper eller lederteam (Hambrick, Nadler, & Tushman, 1998; Nadler, Spencer, & Associates, 1998). Slik har det ikke alltid vært. En undersøkelse av de største amerikanske bedriftene i perioden 1960-1964, viste at bare åtte prosent av bedriftene hadde en toppledergruppe (Ancona & Nadler, 1989). En norsk undersøkelse foretatt av AFF (Administrativt Forskningsfond) i samarbeid med Universitetet i Oslo i 2009, indikerer at så å si samtlige store norske bedrifter og offentlige etater i dag har en toppledergruppe som møtes jevnlig for å styre og koordinere virksomheten (Øverland, 2009). Toppledergruppen består typisk av bedriftens øverste leder og de lederne som rapporterer direkte til ham eller henne. Større organisasjoner benytter også ledergrupper lenger nede i hierarkiet, og de består som oftest av lederen for en enhet, samt de underordnede lederne som rapporterer direkte til ham eller henne.

Ledergrupper – uansett om de befinner seg på toppen eller lenger ned i organisasjonshierarkiet – kjennetegnes gjerne ved følgende karakteristika (McIntyre, 1998):

- Medlemskap i gruppen er en funksjon av posisjon og ikke seleksjon til gruppen.
- Medlemmene er ledere av hver sin organisasjonsenhet og rapporterer til samme leder over dem i hierarkiet. Denne personen fungerer som ledergruppens formelle leder.
- Samtlige medlemmer av ledergruppen har egne mål for sine enheter som de er ansvarlig for å nå. De har midler (ofte i form av et budsjett) de benytter for å nå disse målene, og har som oftest ansatte under seg som jobber for å nå enhetens mål.
- Lederne møtes jevnlig for å dele informasjon, diskutere saker og fatte beslutninger i fellesskap.
- Mellom ledermøtene er det vanlig at flere av medlemmene arbeider sammen for å jobbe med ulike prosjekter eller løse felles utfordringer.

I tråd med ovennevnte kjennetegn, definerer jeg en ledergruppe som *en gruppe ledere som rapporterer til en overordnet leder, som møtes regelmessig og som oppfatter seg selv som en ledergruppe i organisasjonen*. Det er denne definisjonen som er benyttet som kriterium når jeg har valgt ut de ledergruppene som er undersøkt i avhandlingens tre empiriske studier.

Resonnementet bak bruken av ledergrupper er som følger. For det første er organisasjoner etter hvert såpass komplekse og spesialiserte at man trenger arenaer for å koordinere de ulike delene av organisasjonen. Organisasjoner består av enheter med ulike mål, som ikke sjelden står i konflikt med hverandre (Finkelstein, Hambrick, & Cannella Jr., 2009). Ved å gjøre bruk av ledergrupper bestående av ledere fra ulike organisasjonsenheter, kan man redusere faren for suboptimalisering, og øke sjansen for at organisasjonen opererer som en koherent enhet (Hambrick et al., 1998). For det andre er ledelse av organisasjoner og organisasjonsenheter blitt såpass krevende at en enkelt person ikke greier det alene. Man trenger flere ressurser, ferdigheter og ekspertise enn det en enkelt person besitter (Nadler et al., 1998). For det tredje foreligger det en antakelse om at man kan hente ut en synergieffekt eller "assembly bonus" (Nadler et al., 1998) hvis man organiserer arbeidet i team, slik at resultatet av lederteamets arbeid blir mer enn summen av hva enkeltmedlemmene hadde fått til hver for seg (Ancona & Nadler, 1989).

Hvorfor er det viktig å studere hvordan ledergrupper fungerer? Ledergrupper fattet beslutninger som legger føringer for hvordan resten av organisasjonen eller organisasjonsenheten arbeider (Dainty & Kakabadse, 1992). Disse beslutningene kan ha store konsekvenser – for hvorvidt organisasjonen lykkes, for hvordan de ansatte har det og for samfunnet rundt (Flood, MacCurtain, & West, 2001). Det er derfor viktig å finne ut hva som påvirker kvaliteten på beslutninger som fattes i ledergrupper. En annen viktig grunn til å studere hvordan ledergrupper fungerer, finner vi i møteforskningen. Studier indikerer at minst en tredjedel av tiden man bruker i møter oppleves som uproduktiv og som bortkastet tid (Green & Lazarus, 1991; Mosvick & Nelson, 1996; Romano & Nunamaker, 2001). Øverland (2009) fant i sin studie av toppledergrupper i Norge at også de opplever over 1/3 av tiden i ledermøtene som uproduktiv. Det blir derfor viktig å finne mer ut om hvilke prosesser som bidrar til at møtene blir uproduktive, og hva som eventuelt kan gjøres for at møtene skal bli mer produktive.

Tatt i betraktning av hvor store konsekvenser resultatene av ledergruppens arbeid har, foreligger det overraskende lite forskning på området (Dainty & Kakabadse, 1992). Særlig mangler det studier av prosesser i toppledergrupper. De fleste empiriske studier av toppledergrupper har tatt utgangspunkt i *upper echelon theory* (Hambrick & Mason, 1984). Denne teorien hevder at karakteristika ved toppledergruppens medlemmer vil prege hvordan de fortolker situasjonen de står overfor, og dermed hva slags strategiske valg de tar. Siden

toppledergruppens valg og beslutninger er sentrale for hvorvidt organisasjonen lykkes eller ikke, vil det være en sammenheng mellom ledergruppemedlemmenes personlige karakteristika og organisasjonens resultater (Carpenter, Geletkanycz, & Sanders, 2004). Studiene med basis i 'upper echelon theory' har dermed forsøkt – med vekslende hell – å etablere en sammenheng mellom ulike karakteristika ved ledergruppens medlemmer (for eksempel alder, kjønn, utdanning og personlighet) og organisasjonens resultater (Carpenter et al., 2004; Hambrick, 2007).

Det er imidlertid mangel på empiriske studier av *gruppeprosesser* i toppledergrupper spesielt og ledergrupper generelt (Simsek, Veiga, Lubatkin, & Dino, 2005), og særlig feltstudier av hvordan ledergrupper fungerer når de jobber sammen. Hambrick (1994) hevder at "researchers need to move beyond their preoccupation with group composition to an examination of other group characteristics (structure, incentives, the group leader, and processes[...]) Accordingly, more research in the future will need to be clinical, or at least field-based" (s. 208). Salas og Wildman (2009) gir uttrykk for det samme behovet når de sier at "there is a need to know more about teams performing in their natural context – the what, how and why of teams 'in the wild'" (s. 525). En viktig årsak til at man har såpass få feltstudier av ledergrupper i arbeid, er vanskeligheten med å få lov til å komme inn i de lukkede rom hvor ledermøtene finner sted (Barrick, Bradley, Kristof-Brown, & Colbert, 2007). Ledermøter har tradisjonelt vært et forum for "de utvalgte", hvor, i hvert fall formelt, de viktigste prosessene og beslutningene i bedriften fattes. Å ha en eller flere forskere på besøk som skal observere og stille spørsmål rundt de prosessene som spiller seg ut i møtet når medlemmene diskuterer faktiske saker og fatter beslutninger, er sett på med dyp skepsis av mange ledere. Selv brukte jeg tre måneder på å finne ti toppledergrupper som var villige til å ha meg som observatør, bli filmet og besvare et spørreskjema under ledermøtene sine.

Denne studien er et bidrag til å gjøre noe med det hullet som eksisterer i forskningen på ledergruppers prosesser og hva som skjer når de møtes for å informere hverandre, diskutere saker og fatte beslutninger. Hovedfokuset for avhandlingen blir dermed ikke teameffektivitet i ledergrupper generelt<sup>1</sup>. I stedet vil jeg konsentrere meg om en viktig "produksjonsarena" for

---

<sup>1</sup> I hovedsak anvender vi ordet ledergruppe i stedet for lederteam i denne avhandlingen. Ordet 'teameffektivitet' brukes for å beskrive kvaliteten på ledergruppers resultater (se s. 14-15). Betegnelsene ledergruppe og lederteam drøftes på s. 31-36.

ledergruppene – nemlig *ledermøtet* – og undersøke antatte determinanter for teameffektivitet på denne arenaen.

Siden avhandlingen dreier seg om hva som skjer når medlemmer av ledergrupper møtes og skaper resultater, vil jeg fokusere på et sett av variabler som alle har med *kommunikasjonen* i ledergruppen å gjøre. Kommunikasjon er en effektivitetsfaktor som svært ofte inngår som en av de sentrale gruppeprosesser i oversiktsmodeller over forskning på teameffektivitet (se for eksempel Campion, Medsker, & Higgs, 1993; Cohen & Bailey, 1997; Gladstein, 1984; Stewart, Manz, & Sims, 1999; Tannenbaum, Beard, & Salas, 1992; Thompson, 2008; Yeatts & Hyten, 1998). Hirokawa og Poole (1996) hevder sågar at kommunikasjon er selve katalysatoren for om grupper greier å utnytte medlemmenes kompetanse og skape gode beslutninger sammen. Ledergruppens aktiviteter, enten det er å generere, utdype eller evaluere ideer og synspunkter, analysere komplekse situasjoner, fatte beslutninger, fastsette og overvåke mål, koordinere medlemmenes innsats eller påvirke og motivere hverandre, skjer gjennom gruppekommunikasjon mellom medlemmene (Hirokawa & Poole, 1996).

Jeg har derfor valgt å fokusere på fire faktorer som alle vil kunne komme til uttrykk gjennom kommunikasjonen mellom gruppemedlemmene i et ledermøte: *klare mål, fokusert kommunikasjon, læringsatferd* og *dialog*. Tidligere studier av faktorer som kan påvirke møteeffektivitet (for eksempel Mosvick & Nelson, 1996), empiriske studier av kommunikasjonsfaktorer som er relatert til teameffektivitet i arbeidsgrupper generelt (for eksempel Edmondson, 1999; Homan, van Knippenberg, Van Kleef, & De Dreu, 2007), samt teorier om hva slags kommunikasjon som kan tenkes å fremme effektiv utnyttelse av forskjellighet mellom mennesker (for eksempel Isaacs, 1999; Schein, 1993), gir grunn til å anta at disse fire faktorene kan ha betydning for resultatene som produseres i et ledermøte.



Figur 1. Posisjonering av temaet for avhandlingen

Fokus for avhandlingen er altså sammenhengen mellom fire gruppeprosessfaktorer og teameffektivitet i ledermøter. Figur 1 illustrerer hvordan avhandlingen posisjonerer seg i forhold til resten av forskningen på ledergrupper, og i en videre kontekst – forskningen på effektivitet i arbeidsgrupper og team. Artiklene 1, 2 og 3 (de empiriske arbeidene) omhandler prosesser og effektivitet i *ledermøtene* (den innerste sirkelen i figur 1). Artikkel 4 (teoriartikkel) beskriver både prosesser i ledermøter, og andre faktorer som mer generelt påvirker effektiviteten i *ledergrupper* (den mellomste sirkelen i figur 1). I den grad de prosessene jeg fokuserer på i denne avhandlingen preger andre typer arbeidsgrupper og team, vil resultatene også ha relevans for den ytterste sirkelen i figur 1 (generell forskning på effektivitet i arbeidsgrupper og team). Det er imidlertid et vell av oppsummeringsartikler, bøker, teoretiske artikler og empiriske studier som omhandler effektivitet i arbeidsgrupper og team generelt, så det er ikke her behovet for ny forskning er størst (Salas, Goodwin, & Burke, 2009).

## 2. TEORI OG FORSKNINGSSPØRSMÅL

### 2.1 Funksjonell gruppeteori

Det overordnede teoretiske fundament for denne studien finner vi i *det funksjonelle perspektiv* på grupper, også kalt funksjonell gruppeteori (Wittenbaum et al., 2004). Innenfor dette perspektivet finner vi en rekke empiriske studier og teorier som har det til felles at de har en normativ tilnærming til å undersøke, beskrive og forklare gruppeprestasjoner. All forskning på effektivitet og prestasjoner i team og arbeidsgrupper vil være eksempler på forskning som hører hjemme innenfor funksjonell gruppeteori. Målet for denne forskningstradisjonen er å forstå hvorfor noen arbeidsgrupper lykkes, mens andre mislykkes. Man er med andre ord på jakt etter faktorer som kan forklare variasjon i arbeidsgruppers resultater eller effektivitet. Det funksjonelle perspektivet på grupper hviler på tre forutsetninger (Hollingshead et al., 2004):

- Grupper er målrettede, i den forstand at de er opprettet for å oppnå ett eller flere bestemte mål. Disse målene kan være saksorienterte (for eksempel å selge så mange forsikringer som mulig), gruppeorienterte (for eksempel å skape gode relasjoner mellom medlemmene) eller individorienterte (for eksempel at det enkelte gruppe medlem skal kjenne støtte og trygghet ved å være med i gruppen)
- Gruppeprestasjonene varierer både i kvantitet og kvalitet, og kan måles. Prestasjonene kan måles opp mot gruppens egne målsettinger, eller de kan måles mot normative standarder om hvordan grupper bør fungere (for eksempel at kommunikasjonen bør være åpen, og medlemmene bør være trygge på hverandre)
- Interne og eksterne faktorer – såkalte inputfaktorer – påvirker gruppeprestasjonene gjennom ulike interaksjonsprosesser. Gruppens prestasjoner blir altså til ved at forskjellige input-faktorer (for eksempel medlemmenes kompetanse, gruppestørrelse, gruppeoppgavene, ressurser, press utenfor gruppen) samspiller med hverandre, og at de gjennom ulike typer gruppeprosesser (for eksempel kommunikasjon, samarbeid og konflikt) transformeres til grupperesultater. På den måten vil gruppeprosessene i mange tilfeller mediere effekten av inputfaktorene på gruppens prestasjoner. For å illustrere denne sammenhengen, kan en tenke seg at grupper som har medlemmer med svært ulike personligheter (inputfaktor) øker sjansen for relasjonskonflikter i gruppen (gruppeprosess), og at relasjonskonflikter reduserer kvaliteten på gruppens prestasjoner (output).



Den funksjonelle gruppeforskningen har ikke alltid vært like klar på begrepsbruken når det gjelder kriterievariabelen 'gruppens resultater' (Brodbeck, 1996). Tre begreper som ofte benyttes om hverandre er 'prestasjoner', 'effektivitet' og 'produktivitet'. Felles for dem alle, er at de er mål (kvalitative eller kvantitative) på gruppens resultater, som sier noe om hva gruppen har oppnådd. Strengt tatt bør disse begrepene skilles fra hverandre, da de refererer til ulike aspekter av gruppens resultater. Mens 'prestasjoner' er en absolutt størrelse som refererer til hva en enhet skaper eller oppnår (for eksempel antall solgte produkter, omsetning, kvaliteten på en utredning), er både 'effektivitet' og 'produktivitet' relative størrelser som må defineres i forhold til noe annet (Brodbeck, 1996). Effektivitet ('effectiveness' på engelsk) defineres som overensstemmelse mellom de resultatene man oppnår, og de målene man har (Mahoney, 1990). Har man et mål om at gruppen skal preges av sterk lagånd, er gruppen effektiv i den grad den faktisk preges av sterk lagånd. Produktivitet ('productivity' eller 'efficiency' på engelsk), referer til forholdet mellom resultatene man oppnår og de ressursene man har benyttet for å nå disse resultatene (Mahoney, 1990). Hvis man som et tankeeksperiment så for seg at en ledergruppe et år greide å lage en virksomhetsplan på halvparten av tiden de brukte året før, og de to planene var like gode, kan man si at ledergruppen var dobbelt så produktiv eller effisient dette året sammenliknet med året før. På norsk skiller vi sjelden mellom 'efficiency' og 'effectiveness', og kaller gjerne begge deler for 'effektivitet'. I denne avhandlingen vil jeg imidlertid opprettholde denne distinksjonen, og refererer til det engelske begrepet 'effectiveness' når jeg snakker om effektivitet.

Til tross for at ulike forskere innenfor det funksjonelle gruppeperspektivet bruker begrepene prestasjoner, effektivitet og produktivitet om hverandre, kan det virke som om *teameffektivitet* er i ferd med å innarbeide seg som begrepet man i teamforskningen bruker når man skal måle og beskrive arbeidsgruppers resultater. De to ferskeste review-artiklene på teamfeltet (Kozlowski & Ilgen, 2006; Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008) benytter begge *effectiveness-begrepet* som samlebetegnelse for ulike mål på team og arbeidsgruppers resultater. Det kan også virke som forskerne implisitt eller eksplisitt tar utgangspunkt i Hackmans (1990) tredeling av teameffektivitetsbegrepet, ved at de så å si alltid benytter en eller flere av hans aspekter ved teameffektivitet i studier av faktorer som påvirker teamresultater (Brodbeck, 1996).

Hackman (1990, 2002) hevder at team produserer resultater på tre områder, som alle bør tas med når teamets effektivitet skal vurderes. Teamet produserer resultater innenfor det området

teamet er opprettet for å skape noe på (*saksresultater*), det skaper resultater som har å gjøre med teamets evne til å samarbeide fremover (*teamets overlevelsessevne* eller *relasjonskvalitet*), og det skaper resultater som dreier seg om hvor tilfredse medlemmene blir av å jobbe i teamet (*tilfredshet*). Hvordan disse tre områdene skal vektlegges når teamets effektivitet skal vurderes, vil være avhengig av hvilke mål teamet har. Shea og Guzzo (1987) hevder imidlertid at et team vanskelig kan påstå at det fungerer effektivt hvis det ikke fullfører de oppgavene det er laget for å utføre – med andre ord at teamets saksresultater er det viktigste kriteriet. I to av de empiriske studiene (artikkel I og III) har vi benyttet alle de tre aspektene av teameffektivitet som kriteriemål.

Denne avhandlingen representerer et bidrag til funksjonell gruppeteori, i det jeg har undersøkt sammenhengen mellom teameffektivitet og noen sentrale gruppeprosessfaktorer som utspiller seg i et utvalg norske ledergrupper når de møtes i ledermøter.

## **2.2 Teoretisk basis for avhandlingens tre empiriske artikler**

De empiriske studiene i avhandlingen undersøker sammenhengen mellom fire gruppeprosessvariabler (målklarhet, fokusert diskusjon, læringsatferd og dialog) og teameffektivitet i ledermøter. Disse gruppeprosessvariablene er forankret i fire organisasjonspsykologiske teorier: Målteori (Locke & Latham, 1990), Organisasjonslærings teori med basis i aksjonsforskning (Argyris & Schön, 1978), Mangfoldsteori (Jackson & Ruderman, 1995) og Dialogteori (Isaacs, 1999). I det følgende vil jeg kort skissere hvordan disse teoriene er relevante for avhandlingens tema, og knytte de forskningsspørsmål jeg ønsker å besvare gjennom avhandlingen opp mot de ulike teoriene.

### *2.2.1 Målteori*

Målteori er en samling teorier om sammenhengen mellom mål og effektivitet (for eksempel Cohen, Mohrman, & Mohrman, 1999; Locke & Latham, 1990, 2002, 2006; O'Leary-Kelly, Martocchio, & Frink, 1994; Weldon & Weingart, 1993). Gjennom over tusen laboratorie- og feltstudier, har man vist at mål som er spesifikke og vanskelige å oppnå leder til bedre resultater enn vage og lett oppnåelige mål (Latham & Locke, 2006). Med spesifikke mål menes mål som er formulert på en måte som gjør at det ikke er tvil om hva man ønsker å oppnå, for eksempel "Lastebilen skal fylles opp med tømmer tilsvarende 94% av maksimalt tillatt vekt" (Latham & Baldes, 1975). Eksempel på vage mål som ofte er brukt i forskningen

på mål er ”Gjør så godt du kan”. Så lenge en person føler seg forpliktet av et mål, har de evnene som skal til for å nå det og ikke har andre mål som står i konflikt med målet, vil det være et positivt, lineært forhold mellom målets vanskelighetsgrad og resultatene som oppnås (Locke & Latham, 2006). Målteori hevder at dette skjer fordi mål refererer til et ønsket fremtidig resultat. I det man setter seg et mål vil det oppstå en diskrepans hos personen eller personene som kjenner seg forpliktet av målet. Diskrepansen mellom nåtilstanden og ønsket tilstand vil føre til misnøye med nåtilstanden, og utløse et ønske om å oppnå målet (Locke & Latham, 2006). Selv om Locke og Lathams studier primært har tatt utgangspunkt i individuelle mål og resultater, viser Weldon og Weingart (1993) og O’Leary Kelly, Martocchio og Frink (1994) i sine oversiktsartikler at målteorien gjelder i like stor grad for grupper. Jeg har imidlertid ikke greid å finne noen empiriske studier som undersøker betydningen av mål i møter generelt, og ledermøter spesielt.

Avhandlingens første artikkel tar utgangspunkt i målteorien, og undersøker i hvilken grad det er en sammenheng mellom klart formulerte mål, fokusert kommunikasjon og teameffektivitet i ledermøtene til norske toppledergrupper. Vi undersøker om målteorien holder i en såpass vag situasjon som i ledermøter, og om klare mål ikke bare påvirker saksresultatene, men også relasjonskvalitet og medlemmenes tilfredshet med å delta i ledermøtet. Mer konkret ønsker vi å belyse følgende forskningsspørsmål:

- Hvilken sammenheng er det mellom graden av målklarhet i de sakene som tas opp i et ledermøte, og teameffektiviteten i ledermøtet?
- Vil en eventuell sammenheng mellom klare mål og teameffektivitet medieres gjennom mer fokuserte diskusjoner? Sagt med andre ord – er det slik at hvis man gir klart uttrykk for hvilke mål man har med å ta opp en sak i ledermøtet, så øker sjansen for at diskusjonene ikke avsporer, og at det primært er den fokuserte diskusjonen som bidrar til at teameffektiviteten øker?

### *2.2.2 Organisasjonslæringsteori med basis i aksjonsforskning*

Argyris og kolleger (for eksempel Argyris, Putnam, & Smith, 1987; Argyris & Schön, 1978, 1996; Edmondson, 1999) har utviklet et sett med begreper, modeller og teorier som sier noe om hvordan organisasjoner lærer, hva som hindrer organisasjoner i å lære og hva man kan gjøre for å øke sjansen for at læring skjer.

Det er særlig to aspekter ved organisasjonslæringsteorien til Argyris og kolleger som er relevant for denne studien: a) at læring innebærer at man oppdager og korrigere feil, og b) at denne typen læring ofte hindres fordi gruppens medlemmer opplever det som pinlig eller truende å påpeke feil.

a) Læring handler om å oppdage og korrigere feil. ”Organisasjonslæring innebærer at man oppdager og korrigere feil”, sier Argyris og Schön (1978, s. 2, min oversettelse) ’Feil’ defineres som en uoverensstemmelse mellom hva man planla skulle skje og hva som faktisk skjedde (Argyris, 1992) – med andre ord når konsekvensen av en handling ikke er i tråd med intensjonen man hadde med å utføre handlingen. Argyris hevder at slike feil skjer kontinuerlig i alle organisasjoner, og at de hindrer organisasjonene i å fungere effektivt. Det er derfor viktig at man lærer organisasjonens medlemmer å oppdage og korrigere feil. Det fins to måter å korrigere feil på: enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring. Ved enkeltkretslæring oppdager man en uoverensstemmelse mellom intensjon og konsekvens, og korrigere atferden som førte til de uønskete konsekvensene (Argyris, 1992). Man oppdager for eksempel at medlemmene ikke har forstått hva saksfremlegger ønsker å oppnå med å ta opp en sak på møtet, og bruker derfor tid på å presisere målet en gang til. Hvis dette medfører at medlemmene forstår hva målet var, har det skjedd enkeltkretslæring. Ved dobbeltkretslæring starter man også med å oppdage en uoverensstemmelse mellom intensjon og konsekvens, men i stedet for kun å korrigere atferden, undersøker man først hvilke antakelser, motiver eller behov (’master programs’) som ligger til grunn for den atferden som ble utvist, for så å korrigere disse ”programmene”. Begrunnelsen for å gjøre dette er at mange handlinger er basert på uhensiktsmessige ”programmer”, og at kun korrigering på handlingsplanet enten vil mislykkes eller ikke være ved (Argyris, 1993). Relatert til eksempelet over, vil man ved dobbeltkretslæring undersøke om man kanskje tar for gitt at medlemmene har forstått hva man ønsker å oppnå med å ta opp saken, eller om man tror at man er klar i sin kommunikasjon uten at dette oppleves på samme måte av gruppe-medlemmene. I dobbeltkretslæring gjør man først noe med antakelsene som styrer handlingene, for så å korrigere handlingene.

Den første artikkelen tar utgangspunkt i at organisasjonslæring kan skje når man oppdager og korrigere feil. I tillegg til å undersøke sammenhengen mellom klare mål, fokusert kommunikasjon og teameffektivitet, undersøker vi hvilken effekt det har å si fra hvis man

opplever at målet med å ta opp en sak i ledermøtet er uklart, eller at kommunikasjonen avsporer. Forskningsspørsmålet vi her ønsker å belyse er:

- I hvilken grad skjer det organisasjonslæring når det gjelder kommunikasjonen i ledermøter? Mer konkret gjelder spørsmålet om det bidrar positivt til teameffektiviteten å si fra hvis man opplever uklare mål eller avsporinger fra diskusjonen i ledermøtet, og om dette er avhengig av hvor klare målene er eller hvor mye avsporinger som forekommer.

b) Organisasjonslæring hindres hvis det oppleves som pinlig eller truende å si fra om feil.

Argyris (1990) sier at “whenever human beings are faced with any issue that contains significant embarrassment or threat, they act in ways that bypass, as best they can, the embarrassment or threat. In order for the bypass to work, it must be covered up. The basic strategy involves bypass and cover-up” (s. 25). Han hevder altså at organisasjonslæring sannsynligvis ikke vil skje hvis atferden som skal til for at læring skal forekomme innebærer at medlemmene føler seg truet eller pinlig berørt. Paradokset, hevder Argyris, er at ”organisasjoner har størst problemer med å lære når problemene er komplekse, pinlige eller truende, samtidig som det nettopp er da de har størst behov for å lære” (1992, s. xiii, min oversettelse).

I den andre artikkelen undersøker jeg nærmere hvordan ledere på toppen av store organisasjoner i Norge resonnerer når de har mulighet til å ”oppdage eller korrigere feil”, men befinner seg i en potensielt kompleks, pinlig eller truende situasjon – nemlig når de opplever at kommunikasjonen ikke fungerer under ledermøtet. Mer konkret er jeg interessert i å finne ut hva som eventuelt hindrer dem i å si fra under ledermøtene, hvis de opplever at målet med å ta opp en sak er uklart formulert, eller at diskusjonen avsporer fra saken. Begge disse tilfellene kan defineres som ”feil” i Argyris sine termer, i den forstand at det foreligger en uoverensstemmelse mellom intensjon og konsekvens (med mindre man forutsetter at gruppe medlemmene ønsker at målet skal være uklart og at diskusjonen skal avspore). Jeg bygger altså videre på resultatene fra den første artikkelen, hvor formålet var å undersøke hvilken sammenheng det er mellom klare mål, fokusert kommunikasjon og teameffektivitet. Forskningsspørsmålet jeg belyser i den andre artikkelen er følgende:

- Hva hindrer toppledere i å si fra når de opplever at kommunikasjonen ikke fungerer optimalt under ledermøtene?

### 2.2.3 Mangfoldsteori (*diversity theory*)

Mangfoldsteori er en samling teorier om sammenhengen mellom mangfold og teameffektivitet (for eksempel Jackson, Joshi, & Erhardt, 2003; Jackson & Ruderman, 1995; LePine, Hollenbeck, Ilgen, & Hedlund, 1997; Milliken & Martins, 1996; Thatcher, Jehn, & Zanutto, 2003; van Dick, van Knippenberg, Hagele, Guillaume, & Brodbeck, 2008; van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004; van Knippenberg & Schippers, 2007; Williams & O'Reilly, 1998).

Mangfold eller forskjellighet refererer typisk til "differences between individuals on any attribute that may lead to the perception that another person is different from self" (van Knippenberg & Schippers, 2007, s. 517). De vanligste formene for mangfold man har studert i grupper har vært ulikhet i alder, kjønn, utdanning, funksjonell bakgrunn (stilling i bedriften) etnisitet, ansiennitet og personlighet. Hovedspørsmålet i mangfoldsforskningen har vært på hvilken måte ulikheter mellom medlemmene av en gruppe vil påvirke gruppens prestasjoner, gruppeprosessene og medlemmenes tilfredshet (van Knippenberg & Schippers, 2007). Man har vært opptatt av hvorvidt mangfold er *positivt eller ikke* for teameffektivitet (for eksempel O'Reilly, Caldwell, & Barnett, 1989), om *ulike typer mangfold* har ulike konsekvenser for teameffektivitet (for eksempel Jehn, Northcraft, & Neale, 1999), og *hvilke gruppeprosesser* som eventuelt medierer sammenhengen mellom mangfold og teameffektivitet (for eksempel Smith, Smith, Olian, Sims, & et al., 1994).

I en fersk review-artikkel som gjennomgår de siste 10 års empiriske forskning på feltet, konkluderer van Knippenberg og Schippers (2007) med at det ikke er mulig å si noe sikkert om hvorvidt mangfold bidrar positivt eller ikke, og at man heller ikke har funnet klare indikasjoner på at visse typer mangfold er mer forbundet med teameffektivitet enn andre. Dette har ført forskningen om sammenhengen mellom mangfold og effektivitet i noen nye retninger. Enkelte forskere hevder at det er et blindspor å studere objektive mangfoldsindikatorer. De mener at man heller, i tråd med sosial identitetsteori (Hogg, Abrams, Otten, & Hinkle, 2004), bør undersøke hvilke typer forskjellighet som blir fremtredende ('salient') og som skaper sosiale kategoriseringer i ulike situasjoner, for så å undersøke hvordan dette påvirker gruppeprosesser og teameffektivitet (van Knippenberg et

al., 2004). Andre forskere hevder at den inkonsistente sammenhengen mellom mangfold og teameffektivitet skyldes at man har behandlet mellomliggende variabler i denne relasjonen som en "black box" (Lawrence, 1997). De mener at man gjennom å identifisere hvilke prosesser som enten medierer eller moderer denne relasjonen, vil kunne finne en mer konsistent sammenheng mellom mangfold og teameffektivitet (se for eksempel Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999).

I artikkel III foreslår vi en tredje tilnærming til forholdet mellom mangfold og teameffektivitet. Vi hevder at mangfold er noe enhver gruppe, og ikke minst ledergrupper, er preget av, og at mange grupper i praksis ikke kan velge hva slags mangfold de ideelt sett skal ha. En ledergruppe vil pr. definisjon være satt sammen av mennesker med ulik utdanning og ulik funksjonell bakgrunn, fordi de kommer fra ulike deler av organisasjonen. Medlemmene vil også høyst sannsynlig ha ulik alder, kjønn og personlighet. Utfordringen for ledergruppen blir dermed ikke å finne ut hva slags mangfold som utløser størst mulig teameffektivitet, men heller å finne ut *hvordan de skal håndtere det mangfoldet som er til stede i gruppen* på en slik måte at teameffektiviteten i beste fall øker, eller i hvert fall ikke synker.

Dette er i tråd med den forskningstradisjonen som har studert hvordan ulike typer konflikt påvirker teameffektivitet i ledergrupper (Amason, 1996; Amason & Sapienza, 1997; Amason, Thompson, Hochwarter, & Harrison, 1995; De Dreu, 2006; Edmondson & Smith, 2006; Eisenhardt, Kahwajy, & Bourgeois III, 1997a; Jehn, 1995; Jehn & Bendersky, 2003; Jehn & Mannix, 2001; Johnson, Johnson, & Tjosvold, 2000; Tjosvold, 1985). Resonnementet innenfor denne forskningstradisjonen har vært at mangfoldet i perspektiver som er til stede i ledergruppen best utnyttes når ledergruppen preges av et moderat nivå av oppgavekonflikt (uenigheter på saksplanet), samtidig som det er lite relasjonskonflikt (mellommenneskelige spenninger og fiendtlighet) mellom medlemmene.

En metastudie (De Dreu & Weingart, 2003) har imidlertid vist at sammenhengen mellom oppgavekonflikt og teameffektivitet er langt mindre positiv enn tidligere antatt. Metastudien viste faktisk at både oppgave- og relasjonskonflikt var *negativt* assosiert med teameffektivitet, og det i omtrent like stor grad. Vi ønsket derfor å finne ut om det kunne være andre måter å kommunisere på i ledermøtene som kan bidra til at mangfoldet i teamet utnyttes og dermed øke teameffektiviteten. Det er dette vi beskriver i artikkel III, hvor vi ser på sammenhengen

mellom dialogisk kommunikasjon og teameffektivitet i ledergrupper. Her tar vi utgangspunkt i dialogteori.

#### *2.2.4 Dialogteori*

Dialogen som fenomen og erkjennelsesprosess har vært beskrevet siden Platons tid. I nyere tid har blant annet filosofene Mikhail Bakhtin, Martin Buber, Hans-Georg Gadamer og Jürgen Habermas bidratt til utviklingen av dialogbegrepet (Svare, 2006). Ifølge Ellinor og Gerard (1998) er det imidlertid den engelske kvantefysiker David Bohm (Bohm, 1985, 1996) som de siste 20 årene særlig har inspirert en rekke forskere og organisasjonskonsulenter til å utforske dialog som et middel til å øke vår evne til å tenke høyt sammen i grupper (for eksempel Ellinor & Gerard, 1998; Flick, 1998; Isaacs, 1999; Schein, 1993; Senge, 1994; Svare, 2006; Yankelovich, 1999). Bohm selv opplevde som kvantefysiker at "in spite of claims to pursue 'truth', scientific endeavor was often infected with personal ambition, a rigid defense of theory, and the weight of tradition – all at the expense of creative participation toward common goals of science." (Bohm, 1996, s. viii).

Moderne dialogteori har utviklet seg som følge av en misnøye med hvordan mennesker med ulike synspunkter lett havner i vinne-tapedebatter. Debatten (som for øvrig etymologisk betyr "to beat down, completely"<sup>2</sup>) kjennetegnes gjerne av at partene først og fremst er opptatt av å ha rett, å overbevise andre om at de tar feil, og å vinne over den andre (Flick, 1998). Leser man debattspaltene i avisene, ser debattprogrammer på TV eller for den saks skyld – hører forskere som er uenige med hverandre diskutere – ser man at denne form for debatt er en del av hverdagen vår. En annen samtaleform som heller ikke er ukjent i møter, er monologen, eller kanskje vi heller skulle kalle det "seriemonologene". Man skal ikke ha deltatt på mange møter før man nettopp legger merke til at mange av innleggene verken kan klassifiseres som debattinnlegg eller dialog; de er enetaler fra personer som har funnet sitt standpunkt, som gjerne vil fortelle om det, og som verken er interessert i å få det kommentert, utdypet eller utfordret av andre (Svare, 2006).

Dialog settes gjerne opp som et alternativ til debatt. Om enn noe skjematisk, synes jeg Svare (2006) beskriver distinksjonen mellom debatt og dialog på en presis måte når han sier:

---

<sup>2</sup> <http://www.etymonline.com/index.php?search=debate&searchmode=none>



Mens debatten er en kamp, er dialogen et samarbeid. Debattanten ser sine samtalepartnere som fiender og motstandere. I dialogen betraktes de som venner og partnere. Debattanten lytter til andre for å finne svakheter hos dem som hun kan bruke til å angripe dem eller fremheve seg selv. I dialogen lytter hun fordi hun er interessert i det som blir sagt. I debatten tviholder den enkelte på sin posisjon. I dialogen er hun åpen for å endre det hun tenker, hvis gode grunner taler for det. I debatten kjemper hver enkelt for sin egen sak. Dialogen er et felles prosjekt der deltakerne skaper noe sammen. Det som skapes kan være bedre felles forståelse, helt nye innsikter, eller noe annet man går sammen om (s. 15).

Dialogen kjennetegnes altså av et samarbeid mellom deltakerne, hvor målet ikke er å få rett, men å få økt innsikt, skape felles forståelse, og oppnå dypere erkjennelse av et komplekst fenomen (Flick, 1998).

Flere organisasjonsforskere mener at den manglende evnen til dialogisk samtale er en av hovedårsakene når organisasjoner eller beslutningsteam mislykkes (Ellinor & Gerard, 1998; Isaacs, 1999; Schein, 1993). Isaacs (1999) hevder for eksempel at ”problemene som selv de mest praktisk anlagte organisasjonene strever med – i å forbedre sine prestasjoner og oppnå de resultatene de ønsker – kan spores direkte til deres manglende evne til å tenke og snakke sammen, særlig i kritiske øyeblikk.” (s. 3, min oversettelse). Relatert til den virkeligheten denne avhandlingen beskjeftiger seg med – nemlig effektivitet i ledergrupper – kan man tenke seg at ledermøter nettopp representerer slike ”kritiske øyeblikk”, hvor evnen til å tenke og snakke sammen blir vesentlig. Dette danner grunnlaget for studien som presenteres i artikkel III, hvor to forskningsspørsmål utforskes:

- Hva slags sammenheng er det mellom dialogisk kommunikasjon i ledermøter og teameffektivitet?
- Hvis det er en positiv sammenheng mellom dialog og teameffektivitet i ledermøter – kan denne sammenhengen forklares gjennom at dialog reduserer konfliktnivået i gruppen, og at det er det reduserte konfliktnivået som bidrar til økt teameffektivitet? Eller har dialog en selvstendig relasjon til teameffektivitet, uavhengig av nivået av konflikt i ledergruppen?

### 3.1 Artikel I: “Effectiveness in top management group meetings: The role of goal clarity, focused communication, and learning behavior”

The diagram illustrates the conceptual model with the following components and relationships:

- Variables:**
  - Klart mål** (Clear goal)
  - Si fra om uklart mål** (Communication about unclear goal)
  - Fokusert kommunikasjon** (Focused communication)
  - Si fra om ufokusert kommunikasjon** (Communication about unfocused communication)
  - TEAMEFFEKTIVITET** (Team effectiveness), which includes:
    - a. Saksresultater (Case outcomes)
    - b. Relasjonskvalitet (Relationship quality)
    - c. Tilfredshet (Satisfaction)
- Relationships:**
  - Dashed arrows (Moderatorsammenhenger):**
    - From **Si fra om uklart mål** to **Klart mål**.
    - From **Si fra om ufokusert kommunikasjon** to **Fokusert kommunikasjon**.
  - Solid arrows (Direkte sammenhenger):**
    - From **Klart mål** to **TEAMEFFEKTIVITET**.
    - From **Si fra om uklart mål** to **TEAMEFFEKTIVITET**.
    - From **Klart mål** to **Fokusert kommunikasjon**.
    - From **Fokusert kommunikasjon** to **TEAMEFFEKTIVITET**.
    - From **Si fra om ufokusert kommunikasjon** to **TEAMEFFEKTIVITET**.

Mer konkret ønsket vi å undersøke om det i ledermøter var en positiv sammenheng mellom klart mål og teameffektivitet (hypotese 1), mellom fokusert kommunikasjon og teameffektivitet (hypotese 2), og om fokusert kommunikasjon medierer sammenhengen mellom klart mål og teameffektivitet (hypotese 3). Vi ønsket også å undersøke om det var en positiv sammenheng mellom å si fra om uklart mål og fokusert kommunikasjon, og å si fra om uklart mål og teameffektivitet, og om en eventuell sammenheng her var avhengig av hvor klart målet ble opplevd å være av gruppen (hypotese 4 og 5). Til slutt ønsket vi å undersøke om det å si fra hvis en opplevde at kommunikasjonen var ufokusert var positivt relatert til teameffektivitet, og om en eventuell sammenheng var avhengig av hvor fokusert kommunikasjonen ble opplevd å være av gruppen (hypotese 6).

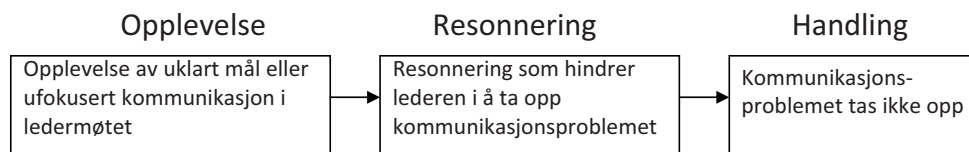
Vi videofilmet behandlingen av 56 saker fra ledermøter i åtte toppledergrupper. I tillegg besvarte ledergruppene medlemmer (til sammen 61 medlemmer) et spørreskjema for hver gang en sak var ferdigbehandlet i ledermøtet. Video-opptakene ble skåret i forhold til sakseffektivitet, dvs. i hvilken grad det var overensstemmelse mellom målet for en sak og resultatet av å diskutere saken i ledermøtet. Prediktorvariablene Klart mål, Fokusert kommunikasjon, Si fra om uklart mål, Si fra om ufokusert kommunikasjon, samt kriterievariablene Saksresultater, Relasjonskvalitet og Tilfredshet ble målt for hver sak gjennom spørreskjemaene som ble fylt ut i ledermøtet. Sammenhengen mellom variablene ble analysert ved hjelp av bivariate korrelasjoner (Pearsons  $r$ ) og multippel regresjonsanalyse.

Resultatene viste at både klare mål og fokusert kommunikasjon var positivt assosiert med både kvaliteten på saksresultatene de oppnådde i ledermøtet, relasjonskvaliteten medlemmene imellom og medlemmenes tilfredshet under ledermøtet. Fokusert kommunikasjon medierte delvis sammenhengen mellom klare mål og saksresultater, og mellom klare mål og relasjonskvalitet. Dette kan indikere at klare mål virket positivt på teameffektiviteten i ledermøtet ved å bidra til at diskusjonen ble mer fokusert. Å si fra i ledermøtet hvis en opplevde målet som uklart hadde en positiv sammenheng med kvaliteten på saksresultatene og relasjonskvaliteten i møtet, men kun i den grad målet ble opplevd av hele gruppen som uklart. Det synes med andre ord å være viktig å si fra hvis en opplevde målet for å ta opp en sak som uklart, men kun hvis målet *faktisk* var uklart. Vi fant ikke støtte for en positiv sammenheng mellom teameffektivitet og å si fra hvis en opplevde at diskusjonen avsporer under ledermøtet. Resultatene våre indikerte sågar en negativ sammenheng mellom å si fra om avsporinger og relasjonskvaliteten mellom medlemmene i ledermøtet.

### **3.2 Artikkel II: “What prevents managers from commenting upon miscommunication in top management meetings?”**

Målet med studien beskrevet i artikkel II var å undersøke hvordan toppledere resonnerer når de vurderer om de skal si fra under ledermøtet om at målet med å ta opp en sak er uklart, eller at diskusjonen avsporer. Resultatene i artikkel I indikerer at det å ha klare mål og å holde seg fokusert til saken som diskuteres, har en positiv sammenheng med effektivitet i møter generelt, og i ledermøter spesielt (se også Amason et al., 1995; Di Salvo, Nikkel, & Monroe, 1989; Hertel, Konradt, & Orlikowski, 2004; Locke & Latham, 1990; Myrziades, 2000; Nixon

& Littlepage, 1992; Weingart & Weldon, 1991). Samtidig viser studier at de hyppigst rapporterte problemene i møter nettopp dreier seg om uklare mål og at deltakerne avsporer fra saken. Er det noe som hindrer ledere i toppledergrupper i å ta opp slike kommunikasjonsproblemer når de opplever dem i ledermøtet? Hvordan resonnerer ledere rundt disse problemene, og hvordan hindrer de seg i å si fra om dem under ledermøtet?



*Figur 3. Sammenhengen mellom opplevelse, resonnering og handling ved kommunikasjonsproblemer*

Jeg gjennomførte dybdeintervjuer med 21 ledere fra toppledergruppene i syv ulike organisasjoner (tre ledere fra hver organisasjon). Dette var syv av de samme organisasjonene som deltok i undersøkelsen som er beskrevet i artikkel 1. Intervjuene var semistrukturerte, varte i gjennomsnitt en time og ble tatt opp på bånd. Samtalen tok utgangspunkt i ledernes refleksjoner rundt to følgende spørsmål: 1) Hender det at du opplever at målet med å ta opp en sak i ledermøtet ikke er klart formulert, eller at diskusjonen avsporer, uten at du tar det opp i ledermøtet? 2) Hva hindrer deg i så fall å si fra?

Intervjuene ble transkribert og analysert ved hjelp av prinsipper fra Grounded Theory (Glaser & Strauss, 1967). I analysen var jeg på jakt etter hvordan lederne reflekterte rundt undersøkelsens hovedspørsmål: Hva hindrer deg i å si fra når du opplever at målet med å ta opp en sak på ledermøtet er uklart formulert, eller når du opplever at diskusjonen avsporer?

Analysen viste at samtlige ledere hadde opplevd både uklare mål og avsporende diskusjoner i ledermøtet, men at de mange ganger ikke hadde sagt fra om slike kommunikasjonsproblemer. Den viktigste grunnen til at de ikke sa fra under ledermøtet, var at de opplevde det som en uvennlig handling som lett ville kunne få negative konsekvenser for dem selv, de andre, relasjonene, ledergruppen eller arbeidsprosessen. Jeg fant seks sekundære faktorer som forsterket vanskelighetene med å ta opp kommunikasjonsproblemene når de oppsto under møtet:

1. Hvordan lederne opplevde *seg selv* (for eksempel at lederen så seg selv om en høflig, vennlig, hensynsfull, tålmodig person; var ny i ledergruppen; ikke visste hvordan man burde ordlegge seg på en konstruktiv måte hvis man skulle si fra; har resignert; følte seg for sliten om dagen til å orke å ta opp slike problemer)
2. Hvordan lederne opplevde *den de skulle si fra til* (for eksempel at den andre ble opplevd som så sårbar og farlig; bare var sånn som person; var sjef; hadde opparbeidet seg en konto som gjorde at en ble mer romslig når vedkommende avsporet; hadde blitt kritisert så mye tidligere at det ville være urimelig å kritisere vedkommende mer; var i en spesielt vanskelig livssituasjon nå)
3. Hvordan lederne opplevde *relasjonen* til den de skulle si fra til (for eksempel hvor trygg, konfliktfylt eller tett relasjonen til den andre var)
4. Hvordan lederne opplevde *uskrevene normer i ledermøtet* (for eksempel hvorvidt det var tillatt å kommentere på kommunikasjonen; hvordan høflighet ble definert og utøvd i gruppen; hva slags kommunikasjon man trodde ville være fruktbart for ledermøtet; etablerte diskusjonsmønstre)
5. Hva slags *oppfatninger den enkelte leder hadde om god kommunikasjon* på et ledermøte (for eksempel at folk burde få uttrykke seg slik de selv ønsket, uansett hvordan de snakket; at folk burde få snakke ferdig uten å bli avbrutt; at avsporinger og utenomssnakk var bra for diskusjonene)
6. Hva slags oppfatninger lederne hadde om *den aktuelle saken* som ble diskutert (for eksempel om saken var engasjerende nok til at en gadd å involvere seg; hvorvidt saken var viktig for andre i gruppen; hvor kompleks saken var; hvilken fase saken var i; hvor god tid man hadde til å diskutere saken).

Alle disse oppfatningene skapte et dilemma for lederne når de opplevde kommunikasjonsproblemer i ledermøtet. På den ene siden ønsket de å oppklare hva målet med å ta opp en sak var, eller å få diskusjonen tilbake på sporet igjen. På den andre siden ville det å kommentere på disse problemene kunne være så ubehagelig og utløse så negative konsekvenser at de kviet seg for å gjøre det. Problemet er imidlertid at når lederne endte opp med ikke å si noe, mistet ledergruppen muligheten til å oppdage hvor dysfunksjonelt den fungerte, og til å rette opp problemene. Problemet kunne derfor fortsette i møte etter møte, uten at noe ble endret, samtidig som normen om at man ikke kan kommentere på kommunikasjonsproblemer ble forsterket, til den risikerte å utvikle seg til det Argyris og Schön (1996) kaller en organisasjonsmessig forsvarsrutine.

### 3.3 Artikkel III: ”Dialog og effektivitet i ledergrupper”

Målet med studien som er beskrevet i artikkel III var å undersøke i hvilken grad det eksisterer en positiv sammenheng mellom dialogiske måter å samtale på og teameffektivitet i ledermøter. I tillegg ville vi teste ut om dialog var negativt relatert til oppgave- og relasjonskonflikt, og om oppgave- og relasjonskonflikt kunne fungere som mediator for sammenhengen mellom dialog og teameffektivitet i ledermøter. Skyldes med andre ord en eventuell effekt av dialog på teameffektivitet at dialog forhindrer konflikter i ledergruppen, og at dette igjen øker teameffektiviteten?

Et web-basert spørreskjema ble sendt ut til 530 ledere fra 75 ledergrupper i 35 norske foretak, og 81% av lederne besvarte skjemaet. Skalaene i spørreskjemaet målte prediktorvariablene Dialog, Sakskonflikt og Relasjonskonflikt, samt kriterievariablene Saksresultater, Gruppefølelse og Tilfredshet (tre aspekter av teameffektivitet). I tillegg spurte vi etter kontrollvariablene Gruppestørrelse, Kvinneandel, Sektor og Organisasjonsnivå. Sammenhengen mellom variablene ble analysert ved hjelp av bivariate korrelasjoner (Pearsons  $r$ ) og multipl regressjonsanalyse.

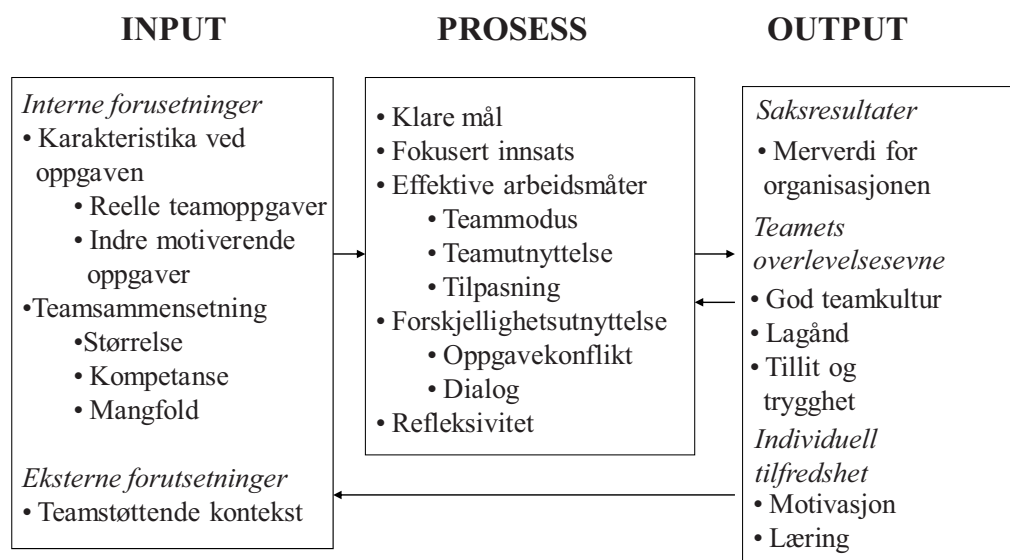
Resultatene indikerte en sterk og positiv sammenheng mellom dialog og alle tre mål på teameffektivitet i ledergrupper. Dialogisk kommunikasjon var med andre ord positivt assosiert med hvor fornøyd medlemmene av ledergruppen var med resultatene de skapte, hvor sterkt sammensveiset de opplevde at gruppen var, samt hvor tilfredse gruppemedlemmene var med å delta i ledergruppen.

I tillegg fant vi klare indikasjoner på at dialogisk kommunikasjon var negativt assosiert med både saks- og relasjonskonflikt – det vil si at jo mer ledergruppen var preget av dialogisk kommunikasjon, desto mindre var innslaget av saks- og relasjonskonflikt (og vice versa). Sammenhengen mellom dialog og teameffektivitet kunne imidlertid ikke tilskrives det reduserte konfliktnivået. Det kan altså synes som at dialog har en selvstendig påvirkning på teameffektivitet, i den forstand at dialogfaktorer som det å tro at man kan lære noe av kollegene i ledergruppen, å vise respekt for hverandre, å utforske hverandres synspunkter og å forsøke å bygge på hva andre sier i ledermøtene, i seg selv øker sjansen for gode resultater.

### 3.4 Artikkel IV: ”Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det?”

Artikkel IV tok sikte på å oppsummere hvilke faktorer som er sentrale for at lederteam skal fungere effektivt. Den gir en gjennomgang av empiriske studier, oversiktsartikler, teoretiske artikler og bøker fra de siste 40 års teamforskning, med særlig fokus på beslutnings- og problemløsningsteam, hvor lederteam kan betraktes som en underkategori.

De fleste studiene hadde et felles overordnet rammeverk for forståelsen av effektivitet i lederteam, i form av en input-prosess-output modell. Modellen illustrerer hvordan teamets resultater (output) påvirkes av hvilke rammebetingelser det har (input), samt hvordan teamet arbeider når det produserer sine resultater (prosess). I tillegg viser modellen at teamets prosesser kan fungere som både som mediatorer og moderatorer mellom input-faktorene og resultatene som skapes, samt at teamets resultater kan virke tilbake på både input- og prosessfaktorene (se figur 4).



Figur 4. En modell for teameffektivitet i beslutningsgrupper

De empiriske teameffektivitetsstudiene syntes implisitt eller eksplisitt å bygge på Hackmans (Hackman, 2002, 1990) tredeling av områder som team skaper resultater på, i den forstand at

studienes kriterievariabler for teameffektivitet befant seg i en eller flere av hans tre kategorier. Hackman (2002) hevder at teameffektivitet kan vurderes ut fra kvaliteten på de resultatene teamet skaper for de som mottar eller benytter seg av teamets resultater (saksresultater), om teamets medlemmer blir bedre til å samarbeide med hverandre (relasjonskvalitet), samt hvor tilfredse teammedlemmene kjenner seg av å arbeide i teamet (medlemstilfredshet).

Jeg identifiserte tre rammebetingelser eller input-faktorer som ofte anføres som relevante for lederteams effektivitet: Karakteristika ved oppgavene, Teamets sammensetning og Teamstøttende kontekst.

Karakteristika ved oppgavene. Særlig to aspekter ved teamets oppgaver er positivt assosiert med teameffektivitet: a) I hvilken grad lederteamets oppgaver er *reelle teamoppgaver*, i den forstand at medlemmene er avhengige av hverandre for å få løst dem, og b) I hvilken grad lederteamets oppgaver er utformet slik at de utløser *indre motivasjon* hos medlemmene.

Teamets sammensetning. Her er det tre aspekter som går igjen i forskningen: a) I hvilken grad *lederteamets størrelse* er tilpasset de oppgavene teamet jobber med, b) I hvilken grad lederteamets medlemmer har den *kompetanse* (evner, ferdigheter, kunnskaper) og *personlighet* som skal til for at teamet kan fungere effektivt, samt c) I hvilken grad lederteamets medlemmer er ulike nok til at de utfyller hverandre, og like nok til at blir i stand til å kommunisere og koordinere seg effektivt med hverandre (*optimalt mangfold*).

Teamstøttende kontekst. Dette dreier seg om i hvilken grad konteksten rundt lederteamet – både i og utenfor organisasjonen som teamet er en del av – støtter opp om og fasiliterer teamets fungering.

Jeg identifiserte fem prosesser i lederteamet som det er stor enighet om at er særlig viktige for teamets effektivitet: Klare mål, Fokusert innsats, Effektive arbeidsmåter, Forskjellighetsutnyttelse, samt Refleksivitet.

Klare mål. Effektive lederteam bruker tid på å avklare hva formålet med teamet er, slik at samtlige medlemmer er klar over hva teamet er til for og hvilken merverdi det skal skape for organisasjonen. I tillegg sørger effektive lederteam for at målet med å ta opp de enkelte



sakene som behandles på ledermøtene er klart for alle medlemmene. På den måten vet medlemmene hva slags type resultat eller leveranse som er forventet på ledermøtene.

Fokusert innsats. Medlemmenes innsats i effektive lederteam er fokusert rundt oppgaven og målet teamet arbeider med, og det er lite avsporinger og utenomstakk i ledermøtene. Klare mål øker sjansen for at medlemmenes innsats blir fokusert rundt målet i ledermøtene.

Effektive arbeidsmåter. Effektive lederteam benytter arbeidsmåter som er godt tilpasset de oppgavene som teamet arbeider med. Medlemmene arbeider ikke som en samling uavhengige enkeltindivider, men som et koordinert og samkjørt hele, som viser at medlemmene har forstått at de er gjensidig avhengig av hverandre for å nå målet sitt. De greier å utnytte at de er et team, ved å kompensere for hverandres svakheter og spille på hverandres styrker, hjelpe hverandre når det er behov for det, og drive erfaringsdeling som bidrar til at den enkelte utvikler seg. I tillegg varierer de arbeidsmåte avhengig av hva slags oppgave de arbeider med.

Forskjellighetsutnyttelse. Dette dreier seg om i hvilken grad lederteamet greier å utnytte den mangfoldet som er til stede mellom medlemmene i teamet, og unngå at ulikhetene fører til spenninger og gnisninger. Kommunikasjonen mellom medlemmene i effektive lederteam preges av at medlemmene er i stand til utforske oppgaverelevant informasjon på en nysgjerrig og lite defensiv måte, at de bygger på hverandres ideer og synspunkter under diskusjonene, og at de greier å vise at de respekterer hverandre selv om de kan ha helt ulike synspunkter i sakene som behandles.

Refleksivitet. Effektive lederteam reflekterer over sin egen fungering og justerer kursen når det er nødvendig for å fungere bedre. De utøver det som kalles *organisasjonslæring*, i den forstand at de er i stand til å oppdage hva de gjør som fungerer lite effektivt, og å korrigere denne ineffektive måten å fungere på.

## 4. DISKUSJON

I det følgende vil jeg utdype og diskutere noen innholdsmessige og metodiske aspekter ved studiene som ikke er utførlig behandlet i artiklene. I tillegg vil jeg vise hvordan resultatene fra de tre empiriske studiene kan sammenfattes i en overordnet modell for kommunikasjon i ledermøter. Til slutt skisseres hvilken vei videre forskning på feltet effektivitet i ledergrupper kan ta.

### 4.1 En gruppe ledere, en ledergruppe eller et lederteam?

Innenfor forskingen på ledergrupper debatteres det i blant hvorvidt en ledergruppe er en samling enkeltstående ledere som møtes mer som et aggregat av mennesker enn som en klar gruppe, om ledergrupper kan sies å være team eller ikke, og i så fall hvilke kriterier man skal legge til grunn for å kalle dem team (se for eksempel Hambrick, 1994; Katzenbach, 1997). Enkelte forskere hevder at "grad av teamhet" vil influere på ledergruppers evne til å fungere effektivt (Katzenbach & Smith, 1993), og at "grad av teamhet" kan moderere sammenhengen mellom ulike prosessvariabler og teameffektivitet (Barrick et al., 2007). Hvis så er tilfellet, vil det være viktig å diskutere hvordan resultatene fra de empiriske studiene i denne avhandlingen vil kunne være påvirket av ledergruppenes "grad av teamhet". Jeg vil derfor i det følgende diskutere hva som ligger i teambegrepet, hvorvidt ledergrupper er team eller ikke, samt hvilken betydning dette vil kunne ha for resultatene mine.

#### 4.1.1 Skillet mellom et deskriptivt og et normativt teambegrep

I teamforskningen synes det å gå et skille mellom dem som betrakter teambegrepet som noe *normativt* (noen grupper fungerer så bra at de "fortjener" betegnelsen team) og de som definerer det som et *deskriptivt* begrep (en gruppe kan være et team uavhengig av hvor godt den fungerer). Det er overveiende vanligst blant teamforskere å benytte et deskriptivt teambegrep (for eksempel Cohen & Bailey, 1997; Hackman, 2002; Mathieu et al., 2008; Mohrman, Cohen, & Mohrman, 1995; Shonk, 1997; Sundstrom & Associates, 1999; Thompson, 2008). Professor J. Richard Hackman ved Harvard Business School er en typisk representant for forskere som bruker teambegrepet deskriptivt. Han sier i sin bok "Leading teams" (Hackman, 2002) at "our focus is on groups whose task requires them to work *together* to produce something" (s. 42). Hackman bruker altså gruppens oppgaver, og hva slags samhandling oppgavene krever av medlemmene (oppgaven krever at de må jobbe *sammen*), som kriterium for om en gruppe skal regnes som et team eller ikke. Hvorvidt

gruppens medlemmer samarbeider godt eller dårlig, har komplementære ferdigheter eller forstår hva slags mål de har felles, er ikke av betydning for om de kan kalles et team. Hackman hevder imidlertid at disse faktorene vil kunne være sentrale for om gruppen er et *godt eller effektivt* team.

Thompson (2008) er en annen representant for den deskriptive teamtradisjonen. Han definerer et arbeidsteam som "an interdependent collection of individuals who share responsibility for specific outcomes for their organizations" (s.3). Han hevder at gjensidig avhengighet ('interdependence') er selve kjennetegnet på teamarbeid. Gjensidig avhengighet innebærer at "team members cannot achieve their goals single-handedly, but instead, must rely on each other to meet shared objectives" (Thompson, 2008, s. 4). Shonk (1997) sier det samme med litt andre ord, i de han definerer et team som "two or more people who must coordinate their activities to accomplish common goals" (s. 1).

Oppsummert synes det altså som at det er *felles mål eller oppgaver* og *gjensidig avhengighet* som ifølge den deskriptive tradisjonen definerer hvorvidt en arbeidsgruppe er et team eller ikke. En gruppe er et team i den grad gruppen har felles mål eller oppgaver som medlemmene er gjensidig avhengige av hverandre for å oppnå. I følge en slik forståelse av team, vil ikke team være en dikotom variabel, hvor en arbeidsgruppe enten er et team eller ei. Ulike arbeidsgrupper kan kjennetegnes av *ulike grader av teamhet*, avhengig av om gruppen har felles mål og oppgaver, samt graden av gjensidig avhengighet mellom medlemmene for de oppgavene gruppen jobber med. På samme måte kan en og samme arbeidsgruppe variere i grad av teamhet, fordi gruppens ulike mål og oppgaver kan representere ulik grad av gjensidig avhengighet mellom medlemmene for å få løst dem (Wageman, 2001).

Katzenbach og Smith (1993) er typiske representanter for en *normativ* bruk av teambegrepet. De definerer team som "a small number of people with complimentary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable" (s. 45). Det er altså ikke gruppens oppgaver eller grad av gjensidig avhengighet som definerer om gruppen er et team eller ei, men heller om gruppens medlemmer *oppfører seg* og har *indre mentale modeller* som tilsier at de har forstått at de er et team. Hvis for eksempel medlemmene ikke føler seg forpliktet av et felles formål eller ikke holder hverandre gjensidig ansvarlig for hvordan de fungerer, er de ikke et team. Slik Katzenbach og Smith (1993) anvender teambegrepet, er team noe en arbeidsgruppe kan

*utvikle seg* til å bli – ikke noe den er i utgangspunktet. Bruker vi denne teamdefinisjonen, ser vi at svært mange arbeidsgrupper (og fotball-lag for den saks skyld) ikke vil kunne kalle seg team, fordi de ikke oppfører seg på i tråd med teamdefinisjonen.

Satt på spissen, kan man kanskje si at et normativt teambegrep bruker teammedlemmenes måte å samhandle på som kriterium for om gruppen er et team eller ei (om man *oppfører seg* som et reelt team), mens et deskriptivt teambegrep bruker målet og oppgavens art som kriterium (om man har mål og oppgaver som gjør at man *er* et reelt team).

Personlig har jeg erfart at når jeg spør en gruppe ledere hva de legger i begrepet team, vil en stor andel av dem bruke teambegrepet normativt. Mange hevder at betegnelsen 'team' er noe en gruppe må gjøre seg fortjent til, og at begrepet sier noe om hvor godt medlemmene samarbeider med hverandre, i hvilken grad de "spiller hverandre gode", og i hvilken grad medlemmene er opptatt av fellesskapets interesser i motsetning til kun sine egne interesser. Det virker altså ikke som at den deskriptive forståelsen av teambegrepet som dominerer forskningen er like godt innarbeidet blant praktikere.

I denne avhandlingen legger jeg til grunn et deskriptivt teambegrep, noe som gjøres eksplisitt i artikkel IV, der jeg definerer team som "to eller flere mennesker som er avhengige av hverandre for å nå felles mål" (Bang, 2008, s. 45).

#### *4.1.2 Er en ledergruppe et team?*

Diskusjonen om hvorvidt ledergrupper er team eller ikke, synes nettopp å reflektere ulike oppfatninger om hvordan man skal forstå teambegrepet. Innenfor den ene oppfatningen legger man til grunn et normativt teambegrep, mens den andre oppfatningen tar utgangspunkt i et deskriptivt teambegrep.

Det er ikke mange ledergruppeforskere som eksplisitt benytter et normativt teambegrep. De som tydeligst gjør det, er Sydney Finkelstein, Donald C. Hambrick og Jon. R. Katzenbach (Finkelstein et al., 2009; Hambrick, 1994; Hambrick et al., 1998; Katzenbach, 1997, 1998). Finkelstein, Hambrick og Canella (Finkelstein et al., 2009) stiller for eksempel spørsmål ved om toppledergrupper egentlig kan regnes som team:

It is at once problematic and self-evident that top management 'teams' are really top management 'groups'. It is problematic because virtually all published research on the constellation of executives at the top characterizes these managers as a team, irrespective of whether they are cohesive or cooperative (Finkelstein et al., 2009, s. 126).

Hambrick (1994) er også tydelig på at mange ledergrupper ikke er team, og at kriteriet for å kalle seg team er hvordan man oppfører seg. Han bruker følgende svar fra en toppleder for å illustrere hva han mener er essensen av team:

Team? How do you define 'team'? When I think of a team, I think of interaction, a lot of give-and-take, and shared purpose. In our company, we're a collection of strong players, but hardly a 'team' (s. 172)

Forfatterne hevder altså at ledergrupper må være sammensveisete og samarbeidende for å kunne kalle seg team, noe de mener at de færreste toppledergrupper kjennetegnes av. Finkelstein og Hambrick benytter dermed et *normativt* teambegrep, hvor det ikke er oppgavene og graden av gjensidig avhengighet mellom medlemmene som avgjør om ledergruppen er å regne som et team, men heller hvorvidt medlemmene oppfører seg som en samarbeidende og sammensveiset gruppe.

Dette synet er helt i tråd med Katzenbach (1997), som hevder at "simply labeling the leadership group a team does not make it one" (s.83). Han hevder sogar at toppledergrupper bør vurdere hvorvidt det er riktig å forsøke å utvikle seg til et team, og at mange toppledergrupper vil prestere bedre hvis de *ikke* prøver å bli team: "Indeed, trying to shoehorn a group of top-level executives into a team *can* be frustrating. More important, it can be pointless" (s.84).

Ser man på empiriske studier av toppledergrupper, er det slående i hvor liten grad man har vært opptatt av om ledergruppene er team eller ei. Jeg har ikke greid å finne noen empiriske studier av ledergrupper som eksplisitt legger til grunn et normativt teambegrep. Forskningsfeltet på effektivitet i ledergrupper kjennetegnes heller av at man ikke går inn i problematikken omkring begrepsforskjellen mellom *lederteam* og *ledergrupper*, og man tar heller ikke stilling til om ledergruppene som studeres skal kalles lederteam eller ledergrupper

(se for eksempel Amason & Sapienza, 1997; Ancona & Nadler, 1989; Boone & Hendriks, 2009; Carmeli, 2008; Edmondson, Roberto, & Watkins, 2003; Eisenhardt, Kahwajy, & Bourgeois III, 1998; Ensley, Pearson, & Pearce, 2003; Lankau et al., 2007; Simons & Peterson, 2000).

Barrick et al. (2007) hevder at "no sample to date has examined within-team interdependence as a moderator of the process and performance relationship in TMTs" (s. 544). Grad av teamhet, operasjonalisert som grad av gjensidig avhengighet mellom teammedlemmene i forhold til oppgavene de skal utføre, har altså ikke vært et tema for ledergruppeforskningen. Barrick et al. (2007) synes derfor å være den eneste studien hvor dette er undersøkt. De undersøkte hvorvidt gjensidig avhengighet mellom toppledergruppens medlemmer modererte effekten av samhörighet på ledergruppens prestasjoner. Forskerne fant at toppledergrupper med høy grad av gjensidig avhengighet mellom medlemmene (dvs. høy grad av teamhet) hadde bedre teamprestasjoner når de var preget av høy grad av samhörighet. Imidlertid hadde toppledergrupper med lav grad av gjensidig avhengighet bedre teamprestasjoner når samhörigheten var lav. Forskerne konkluderte med at: "If there is little need for TMT members to work together in view of the nature of the members' tasks, goals, and rewards, then little communication or cohesion is necessary for team and firm to be successful" (Barrick et al., 2007, s. 554). Studien gir dermed støtte til antakelsen om at grad av teamhet kan påvirke sammenhengen mellom teamprosesser og teamprestasjoner.

#### *4.1.3 Implikasjoner av grad av teamhet for denne avhandlingens empiriske arbeider*

Denne avhandlingens to empiriske studier av teameffektivitet i ledermøter har ikke målt ledergruppenes grad av teamhet, og har derfor heller ikke hatt mulighet for å kontrollere for denne faktoren. På et nivå kan man argumentere for at ledergrupper generelt er å betrakte som team. De er opprettet for å fylle ulike funksjoner, og kan derfor sies å ha felles mål – for eksempel å etablere overordnede mål og strategier for organisasjonen, å koordinere ulike enheter i organisasjonen og å bidra til at medlemmene får felles holdninger til og kunnskaper om ulike organisasjonsmessige forhold (Bang & Øverland, 2009). I tillegg er medlemmene er avhengige av hverandre for å nå disse målene. På den andre siden er det rimelig å hevde at graden av gjensidig avhengighet varierer med hvilke oppgaver ledergruppen arbeider med (Edmondson et al., 2003; Wageman, 2001). Medlemmene vil være lite avhengige av hverandre for å få tak i hva som sies når et medlem av ledergruppen orienterer om en sak, mens de er sterkt avhengig av hverandre for å komme fram til en god beslutning i komplekse

saker med mange ulike interesser involvert. Skal en kontrollere for grad av teamhet, bør en altså gjøre det for hver av oppgavene ledergruppen behandler. Dette vil også være i tråd med den deskriptive teamtradisjonen, som hevder at grupper er team i den grad medlemmene er gjensidig avhengige av hverandre for å få utført de oppgaver eller mål som gruppen har. Men å gjennomføre en slik koding av hver oppgave ledergruppen arbeider med, vil være svært vanskelig.

På hvilken måte kan en tenke seg at grad av teamhet kunne påvirke resultatene vi har funnet i artikkel I og III? Jeg vil argumentere for at grad av teamhet for eksempel vil kunne forsterke sammenhengene mellom klare mål, fokusert kommunikasjon og teameffektivitet (artikkel I), da høy grad av teamhet impliserer at ledergruppen arbeider med mål og oppgaver hvor medlemmene er sterkt avhengige av hverandre for å få løst oppgavene effektivt. Jo mer avhengige de er av hverandre, desto viktigere vil det være at samtlige medlemmer er klar over og har samme oppfatning av hva målet for saken som behandles er, og at de alle arbeider koordinert og fokusert med oppgaven. Høy grad av gjensidig avhengighet setter nettopp større krav til koordinering medlemmene mellom, fordi medlemmene trenger hverandre for å løse oppgaven effektivt (Wageman, 2001).

Samme argumentasjon kan gjelde for sammenhengen mellom dialogisk kommunikasjon og teameffektivitet i ledermøtene. Jo mer avhengige medlemmene er av hverandre for å skape et godt resultat i ledermøtet (for eksempel når de diskuterer komplekse problemstillinger hvor kunnskapen sitter spredt blant teammedlemmene og hvor medlemmene har ulike interesser), desto viktigere blir det at de lytter til hverandre, utforsker meningene som kommer fram, viser at de respekterer hverandre når de uttrykker uenighet, og prøver å bygge på hverandres innlegg i samtalen.

Jeg er enig med Barrick og kolleger (2007) at grad av gjensidig avhengighet er et forsømt tema innenfor teamforskningen generelt og ledergruppeforskningen spesielt. Jeg tror derfor det er viktig at vi fremover får studier som undersøker hvilken betydning gjensidig avhengighet – eller grad av teamhet – har for teameffektivitet og prestasjoner i ledergrupper. Vi trenger også studier som kan vise i hvilken grad ledergrupper varierer med hensyn på gjensidig avhengighet. I tillegg bør det utvikles mål som ikke bare vurderer *gruppens* grad av gjensidig avhengighet, men som også kan brukes til å vurdere graden av gjensidig avhengighet mellom *ulike oppgaver* innen en og samme ledergruppe.

## 4.2 En overordnet modell for kommunikasjon i ledermøtene

Kommunikasjonsforskerne Poole og Hirokawa (1996) hevder at det er kvaliteten på kommunikasjonen mellom gruppens medlemmer som avgjør om de greier å utnytte at de er en gruppe, og dermed få til bedre beslutninger enn om man er alene:

There is a world of difference between making a decision alone and making a group decision. The unique chemistry of social interaction can distill the best that each member has to offer, creating a resonance of ideas and a synthesis of viewpoints. A different chemistry can stop the reaction and contaminate the product. The catalyst for such social chemistry is communication (s. 3)

Fra et kommunikasjonsperspektiv kan man si at jeg i denne avhandlingen har studert fire kommunikasjonsprosesser som forekommer i ledermøter:

Klart kommunisert mål – at det kommuniseres klart hvorfor det er viktig og relevant å diskutere den aktuelle saken i ledermøtet, hva man ønsker å oppnå ved å ta opp saken, og hva man ønsker at gruppen skal fokusere på under diskusjonen.

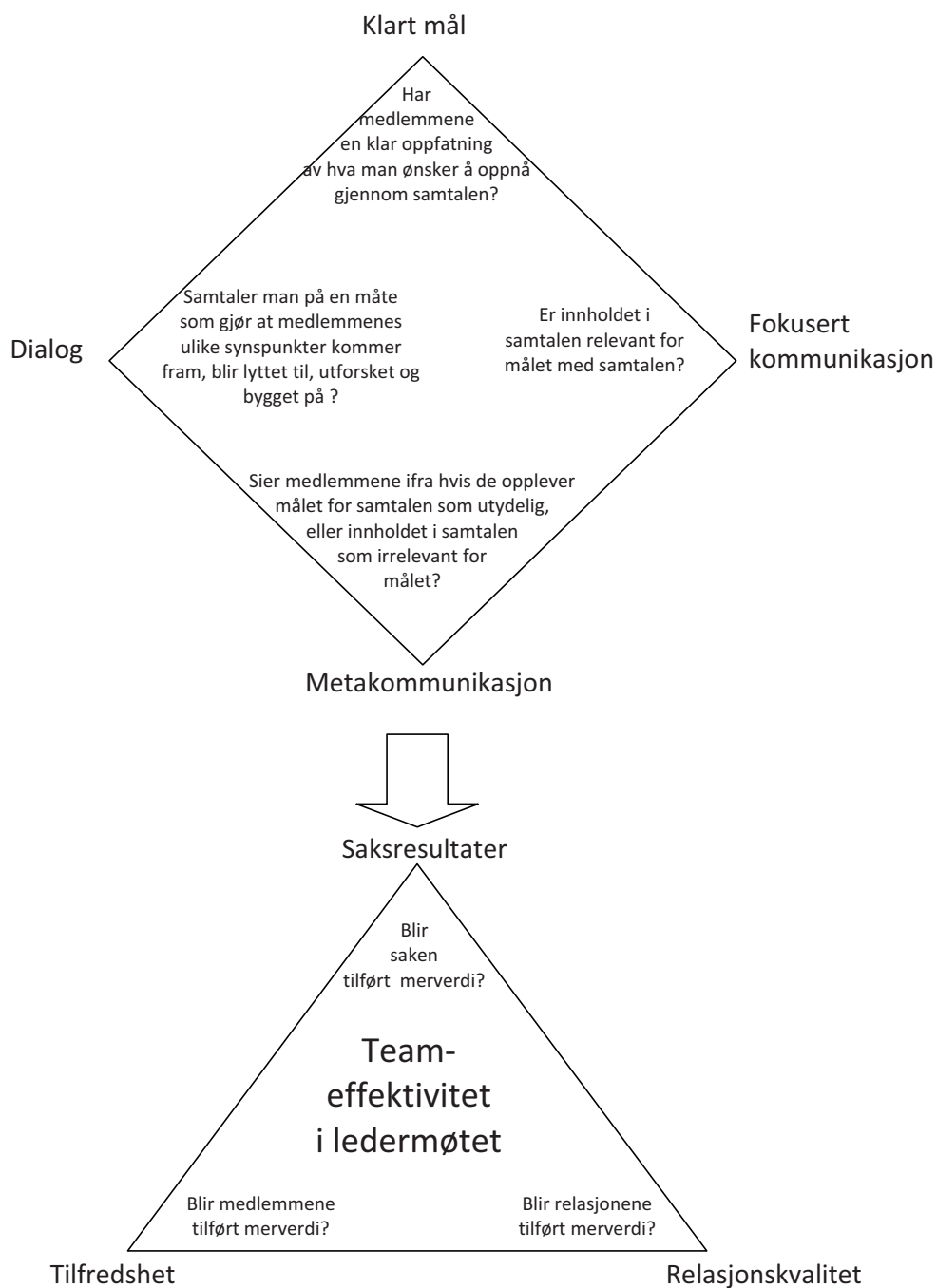
Fokusert kommunikasjon – at gruppens medlemmer holder seg til saken når de kommuniserer sammen på ledermøtet, og ikke henfaller til digresjoner og annen atferd som ikke er relevant for hva man ønsker med å ta opp saken.

Metakommunikasjon hvis målet er uklart eller diskusjonen avsporer – at en eller flere i ledergruppen sier fra hvis de opplever at de ikke forstår hva man ønsker å oppnå i en sak på ledermøtet, eller hvis de opplever at noen avsporer fra saken under diskusjonen. Denne atferden kalles ifølge Wilmot (1980) metakommunikasjon: “Whenever one person comments on the on-going communicative transactions, he or she is performing a metacommunicative function” (s. 64).

Dialogisk kommunikasjon – at ledergruppens medlemmer kommuniserer sammen på en dialogisk måte under ledermøtet, slik at medlemmenes ulike synspunkter kommer fram, blir lyttet til og utforsket, og at man bygger på hverandre.



Det som foregår på et ledermøte kan betraktes som en serie samtaler mellom ledergruppens medlemmer, som har til hensikt å munne ut i noen konkrete resultater, som for eksempel beslutninger, beslutningsunderlag, kvalitetssikring, problemløsning eller mer informerte ledere. Avhandlingens tre første artikler indikerer at målet for samtalen, innholdet i samtalen, formen på samtalen og samtaler om samtalen (metakommunikasjon) er sentrale faktorer for å øke sannsynligheten for at det som skjer under ledermøtet skaper *merverdi* (Kay, 1993) for organisasjonen, for relasjonskvaliteten i ledergruppen og for det enkelte ledergruppemedlem (se figur 5).



Figur 5. En modell for merverdiskapende kommunikasjon i ledermøter

Begrepet 'merverdi' er tatt fra litteraturen om forretningsstrategi, og beskriver den tilleggsverdi en vare eller tjeneste får når den utsettes for en forretningsaktivitet. Professor John A. Kay ved Universitetet i Oxford hevder i sin innføringsbok i strategiarbeid at "what underpins the success of firms [...] is their ability to add value to the inputs they use [...]. Adding value, in this sense, is the central purpose of business activity. A commercial organization which adds no value – whose output is worth no more than the value of its inputs in alternative uses – has no long-term rationale for its existence" (1993, s. 23-24)

Jeg finner merverdibegrepet som en god metafor for hva den overordnede hensikt med en ledergruppe er – nemlig å skape merverdi for organisasjonen den tilhører. Ledergrupper – uansett hvilket nivå de befinner seg på – bør spørre seg *hva slags* merverdi de er til for å levere i organisasjonens verdiskapningskjede, og *i hvilken grad* de faktisk leverer den forventede merverdi. I tråd med Hackmans (2002) teameffektivitetsmodell, kan man tenke seg at ledergrupper har mulighet til å levere merverdi på tre områder:

- a) Til organisasjonen (for eksempel gjennom den merverdi en sak blir tilført av å bli behandlet i ledermøtet)
- b) Til ledergruppen (for eksempel gjennom den relasjonskvalitet og gruppefølelse som utvikler seg mellom medlemmene, og som øker evnen deres til å samarbeide godt fremover),
- c) Til medlemmene av ledergruppen (for eksempel gjennom den læring, tilfredshet og engasjement som oppstår som følge av å delta i ledermøtene).

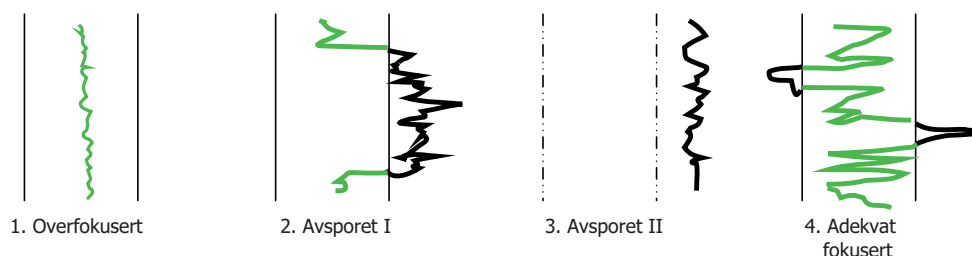
Figur 5 oppsummerer fire kommunikasjonsfaktorer som synes sentrale for å øke merverdien som produseres i ledermøter.

#### **4.3 Kan kommunikasjonen bli for fokusert?**

Artikkel I, men også andre studier av møte-effektivitet (for eksempel Mosvick & Nelson, 1996; Nixon & Littlepage, 1992; Øverland, 2009) indikerer at uklar og avsporende kommunikasjon på ledermøter ikke er uvanlig, og at dette representerer viktige hindre for effektive møter. Man kan imidlertid spørre om det fins en grense for hvor fokusert kommunikasjonen bør være, eller om det er saker eller oppgaver hvor det kan være nyttig med mindre fokusert kommunikasjon? Kan kommunikasjonen bli *for* fokusert i ledermøtet?

Er ikke for eksempel kreativitet og idémyldring avhengig av at man reduserer kravene til hva som er relevant, og lar gruppemedlemmene assosiere fritt rundt et tema (Osborn, 1957)? Er ikke virkelighetens ledermøter slik at diskusjonen innimellom beveger seg inn i områder som ikke er direkte knyttet til saken som diskuteres, eller at enkeltpersoner holder innlegg som ikke alltid er så relevante for saken, uten at det skader teameffektiviteten nevneverdig?

Studien i artikkel I tok ikke sikte på å teste ut om det er en kurvlineær sammenheng mellom fokusert kommunikasjon og teameffektivitet, og jeg har heller ikke sett andre undersøkelser som har postulert eller funnet en slik sammenheng. Jeg brukte imidlertid mye tid på å gå gjennom video-opptakene av ledermøtene som danner datagrunnlaget for artikkel I, og la merke til fire ulike typer diskusjonsforløp (se figur 6).



Figur 6. Fire ulike typer diskusjonsforløp i ledergruppemøter

Den første typen diskusjonsforløp vil jeg kalle *Overfokuserte diskusjoner*. Hvis strekene på sidene symboliserer rammen for hva saksfremlegger ønsker å diskutere med ledergruppen (målet for saken), og den lysegrå streken står for diskusjonen slik den forløp i møtet, ser vi at overfokuserte diskusjoner kjennetegnes av et klart mål, men at diskusjonen ikke ”fyller rommet” som saksfremlegger ønsker at ledergruppen skal diskutere. Medlemmenes innlegg er innholdsmessig relativt like, det er lite uenighet mellom medlemmene, og ingen bringer noe nytt til torgs i debatten. Det tar dermed ikke lang tid før emnet som diskuteres virker uttømt og diskusjonen avsluttes. Overfokuserte diskusjoner opptrådte ikke særlig hyppig i ledermøtene jeg observerte, men de kunne typisk oppstå når møteleder ga beskjed om at man hadde lite tid til å diskutere en sak, eller når møteleder raskt slo ned på innlegg som kunne være litt på siden av saken.

Den andre typen diskusjonsforløp vil jeg kalle *Avsporet, variant I*. Disse diskusjonene var kjennetegnet av at deltakerne visste hva målet for diskusjonen var, og at diskusjonen også

startet med innlegg som var relevante for målet. I løpet av kort tid gled imidlertid diskusjonen over i temaer som ikke var knyttet til det opprinnelige målet for saken, men som likevel (i hvert fall av noen) kunne oppleves som nyttig å diskutere. Enkelte ganger var hele gruppen med på denne avsporingen, slik at hele diskusjonen skiftet fokus. Andre ganger var det noen få av gruppens medlemmer som manøvrerte diskusjonen inn i et område som *de* opplevde som meningsfylt, men som resten av gruppen fant uinteressant eller irrelevant for saken. En typisk avslutning på denne typen diskusjoner var at ordstyreren mot slutten av debatten sa: ”Nei, nå er det 5 minutter igjen før vi må begynne på neste sak, så la oss komme tilbake til sakens kjerne.” Som det fremgår av figur 6, skapes det ikke merverdi for saken annet enn i begynnelsen og slutten av diskusjonen. Det er mulig at resten av diskusjonen (det svarte partiet) også er nyttig og merverdiskapende, men ikke for det målet som saksfremlegger presenterte i begynnelsen av saken.

Den tredje typen diskusjonsforløp kaller jeg *Avsporet, variant II*. Dette forløpet kjennetegnes av at saksfremlegger ikke har vært tydelig på hva vedkommende ønsker å få ut av diskusjonen (illustrert i figur 6 med prikkete linjer), slik at medlemmene sitter med hver sine oppfatninger av hva det er viktig å fokusere på i den aktuelle saken. Hele diskusjonen vil da kunne forløpe på siden av det saksfremlegger ønsker, og ende opp med å ikke være merverdiskapende i det hele tatt, med mindre han eller hun tar dette opp i løpet av diskusjonen og sørger for at det blir presisert hva de skal diskutere.

Den siste typen diskusjonsforløp kaller jeg *Adekvat fokusert*. Dette forløpet kjennetegnes av at målet for en sak er relativt tydelig beskrevet i starten av møtet, eller det blir oppklart underveis hvis det viser seg at det ikke var klart i begynnelsen. Innleggene som holdes under diskusjonen er stort sett relevante for saken. Innimellom kommer det imidlertid enkeltinnlegg som ikke er direkte relevante for saken, men som heller ikke følges opp av andre i gruppen. Deretter fortsetter diskusjonen fokusert på saken igjen. Andre ganger glir diskusjonen inn på områder som ligger utenfor saken, men deltakerne kommer relativt raskt tilbake på sporet igjen – enten ved at ordstyrer intervensjonerer, eller ved at medlemmene selv oppdager at de er på siden av saken, og avslutter sidesporet.

Jeg tror altså ikke at diskusjoner i effektive ledermøter nødvendigvis er fullt ut fokuserte om målet hele tiden, og at det verken er mulig eller ønskelig å få dette til. Poenget er om noen a) oppdager at diskusjonen avsporer, og b) intervensjonerer på en måte som gjør at den kan komme

tilbake på sporet igjen – altså hva Argyris og Schön kaller ”å oppdage og korrigere feil” (1996, s. 31).

Et kompliserende poeng her er at medlemmene av ledergruppen ofte ikke er enige om hvorvidt et innlegg eller en deldiskusjon skal regnes som en avsporing eller ei. Jeg har flere eksempler i videoene fra ledermøtene hvor enkeltpersoner avbryter en person og kommenterer at han/hun ikke finner innlegget til den andre relevant for saken, hvorpå den andre ber om å få snakke ferdig, fordi det da vil bli tydelig hvordan innlegget er relevant (noe det for øvrig ikke alltid blir).

#### **4.4 Er kvaliteten på ledermøtene viktig for organisasjonens resultater?**

Barrick et al (2007) hevder at ”research documenting the impact of TMT processes on organizational performance has been slow to accumulate” (s. 544). Et grunnleggende spørsmål man derfor kan stille seg, er hvor viktig ledermøtene er for organisasjonens evne til å lykkes. Upper echelon theory-forskningen tyder på at karakteristika ved toppledergruppens medlemmer har betydning for organisasjonens strategiske valg, og dermed også for organisasjonens resultater. Studier viser for eksempel at toppledergruppen kan ha stor betydning for hvor aggressivt organisasjonen oppfører seg i forhold til sine konkurrenter (Ferrier, 2001), hvilke strategiske allianser de inngår (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996), i hvilken grad de internasjonaltiserer (Sambharya, 1996) og i hvilken grad oppkjøp av og fusjoner med andre bedrifter lykkes (Bergh, 2001).

Denne avhandlingens tema er imidlertid ikke karakteristika ved ledergruppens medlemmer. Vårt fokus har vært på kommunikasjonsprosesser som utspiller seg i *ledermøtet*, som er en av flere arenaer som ledergruppens medlemmer interagerer på.

Jeg stiller meg tvilende til om det er en like klar sammenheng mellom *ledermøtenes* fungering og organisasjonens resultater, som det er mellom *ledergruppens* karakteristika og organisasjonens resultater. En kan for eksempel tenke seg at ledergrupper som opplever at ledermøtene ikke fungerer effektivt, finner måter å kompensere for dette på. Hvis ledermøtet ikke oppleves som et egnet sted for diskusjon og beslutningsfatning, tror jeg at beslutningene ofte blir fattet av enkeltledere eller gjennom bilaterale møter med nærmeste leder eller kolleger som er berørt av beslutningen. Fra over 20 års konsulenterfaring med ledergrupper,

vet jeg at mange dårlig fungerende ledergrupper ender opp med å bruke ledermøtene mer som informasjonsmøter enn som diskusjons- og beslutningsorgan. Det fins imidlertid så vidt meg bekjent ingen empiriske studier av betydningen av ledermøtene for organisasjonens resultater. Det hadde derfor vært spennende om vi fikk mer forskning som undersøkte a) om det er eksisterer noen sammenheng mellom kvaliteten på ledermøtene og organisasjonens resultater, b) hvilke kompenserende handlinger ledere gjør hvis de opplever at ledergruppen deres ikke fungerer tilfredsstillende, og c) om det er noen sammenheng mellom hvor effektivt ledergrupper fungerer og hva slags saker (informasjons-, diskusjons- eller beslutningssaker) de behandler i ledermøtene.

#### **4.5 Kan resultatene generaliseres til andre typer grupper?**

Jeg har valgt å undersøke hvordan enkelte sider ved kommunikasjonen mellom medlemmene i ledergrupper relaterer seg til ulike aspekter ved teameffektivitet. Jeg vil imidlertid argumentere for at denne studiens resultater med stor sannsynlighet vil kunne gjelde en rekke andre grupper og team også, og da spesielt *beslutnings- og problemløsningsteam*, heretter kalt beslutningsteam (Bowers, Pharmer, & Salas, 2000; Guzzo, Salas, & Associates, 1995; Hirokawa & Poole, 1996). Beslutningsteam jobber gjerne med kognitive oppgaver – det vil si oppgaver hvor produktet er immaterielt, og hvor kvaliteten på produktet er avhengig av medlemmenes kognitive kompetanse (analytisk intelligens, fagkunnskap, skjønn), samt deres evne til å kombinere sine kognitive kompetanser. Produksjonen av resultater i beslutningsteam skjer litt skjematisk sagt gjennom at noen av medlemmene har forberedt grunnlaget for en beslutning, hvorefter medlemmene møtes for å orienteres om arbeidet som er gjort, diskutere ulike sider av problemstillingen og hvilke alternativer de står overfor, gjøre et valg av hvilken beslutning de skal gå for og til slutt implementere beslutningen (Forsyth, 2006).

Denne prosessen krever ikke bare *kognitive*, men også *kommunikative og relasjonelle ferdigheter* hos medlemmene av teamet for at resultatet skal bli vellykket. Det er med andre ord viktig at medlemmene under ”produksjonen” er tydelige på hva de mener, og at de greier å uttrykke det på en måte som gjør det sannsynlig at andre lytter til dem. I tillegg må de evne å lytte til det som sies av de andre medlemmene, og aktivt undersøke hva andre mener når det som sies er uklart, uforståelig eller kontroversielt (Argyris, 1992). Fordi mennesker i grupper ikke bare prosesserer informasjon kognitivt, men også sosialt (Forsyth, 2006), vil

medlemmene hele tiden, bevisst eller ubevisst, også måtte takle de relasjonsmessige utfordringene som oppstår underveis i beslutningsproduksjonen.

Mine studier indikerer at klare mål, metakommunikasjon om uklare mål, fokusert kommunikasjon og dialog er positivt relatert til både kvaliteten på gruppens saksresultater, relasjonskvaliteten mellom medlemmene og medlemmenes tilfredshet med å delta i gruppen. Jeg finner det rimelig at denne sammenhengen ikke bare skulle gjelde ledergrupper, men også andre grupper som deler de utfordringene som ovenfor er beskrevet.

#### **4.6 Metodiske betraktninger**

I artiklene diskuterer jeg metodiske begrensninger i studiene som ligger til grunn for denne avhandlingen. Det er imidlertid tre metodiske dilemmaer jeg har støtt på underveis i dette prosjektet, og som fortjener å diskuteres mer inngående enn jeg har hatt mulighet til i artiklene:

- a) Hvorvidt forskningsdesignet for Studie I og Studie III burde vært et flernivå ('multilevel') design (Dansereau, Cho, & Yammarino, 2006)
- b) Problemet med å finne valide mål på ledergruppers prestasjoner, og å unngå 'common method biases' (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003)
- c) Problemet med å finne mange nok ledergrupper å studere, og ledergrupper som er representative for populasjonen av ledergrupper

I tillegg vil jeg redegjøre mer detaljert for hvordan jeg gjennomførte studiet av interaksjonseffekter i artikkel I.

##### *4.6.1 Flernivå design eller ikke*

I studiene som er beskrevet i artikkel I og III undersøkes sammenhengene mellom et sett av fenomener (målklarhet, fokusert kommunikasjon, metakommunikasjon, dialog, konflikt og teameffektivitet). I artikkel I ønsket vi å finne ut hvordan kommunikasjonen angående *den enkelte sak* i ledermøtet hang sammen med teameffektivitet, mens vi i artikkel III ønsket å finne ut om dialognivået som preger *ledergruppen* når de diskuterer saker var relatert til teameffektivitet. De observerte data som var grunnlag for analysene av disse sammenhengene var individuelle gruppedlemmers vurderinger av diskusjonen av ulike saker.



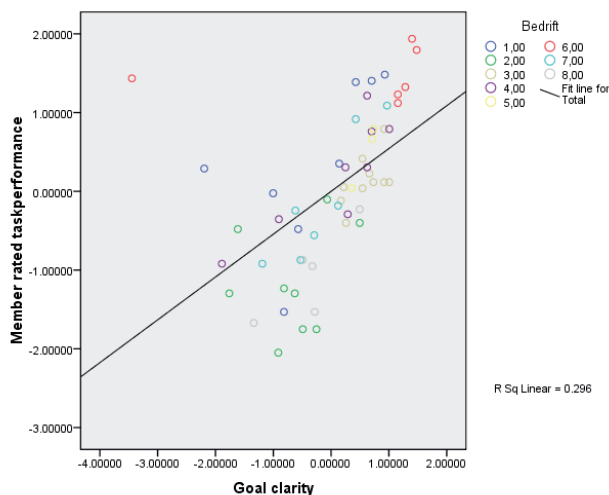
Problemet som oppstår ved denne typen målinger er at det er flere kilder til variasjon i de observerte skårene:

- Gruppemedlemmer – hver ledergruppe består av flere medlemmer som kan vurdere prosessen ulikt
- Saker – hver sak som behandles er unik og kan gi opphav til unike prosesser
- Ledergruppe – hver ledergruppe kan være genuint forskjellige fra hverandre med hensyn til de forhold vi er interesserte i her, og dermed gi opphav til ulike vurderinger av prosessen
- Organisasjon – ledergruppene kommer fra ulike organisasjoner med ulike egenskaper

I tillegg til de nevnte hovedeffektene vil det kunne foreligge andre-, tredje- og fjerdeordens interaksjonseffekter. En fullstendig dekomponering av disse varianskildene ville kreve et særdeles ambisiøst forskningsdesign. Man ville i så fall trenge data fra mange ledergrupper fra hver av mange organisasjoner hvor mange medlemmer i hver ledergruppe hadde vurdert et stort antall av de samme sakene. Dette er urealistisk å få til og medfører at man til enhver tid må velge å overse visse kilder til variasjon.

I artikkel I er datagrunnlaget gruppemedlemmers vurdering av teamprosesser og -effektivitet under behandling av et utvalg saker. I prinsippet vil man ved dette designet ha data fra tre ulike nivåer – *individ (gruppemedlem)*, *sak* og *ledergruppe*. I artikkel III er også datagrunnlaget gruppemedlemmers vurdering av teamprosesser og -effektivitet. Her har vi ikke undersøkt hvordan disse kvalitetene (vurderingene) eventuelt varierer fra sak til sak. Vi har imidlertid flere ledergrupper som kommer fra samme organisasjon og flere organisasjoner er med i datamaterialet. Også ved dette designet vil man ha data fra tre nivåer – *individ (gruppemedlem)*, *ledergruppe* og *organisasjon*. Ved slike datastrukturer vil det kunne være naturlig å benytte en flernivåanalyse – for eksempel en hierarkisk lineær modell for dermed å ha mulighet for systematisk analyse av hvordan parametere estimert på lavere nivåer varierer mellom enheter på høyere nivå og eventuelt hvorvidt denne variasjonen er systematisk avhengig av egenskaper ved enheter på høyere nivå.

Det er alltid tenkelig at store og systematiske forskjeller mellom enheter på et høyere nivå kan skape tilsynelatende sammenhenger på lavere nivå. Dette er et problem som vi var bevisste på ved designet av disse studiene. Dette er illustrert i figur 7, hvor jeg har plottet gruppemedlemmenes vurderte effektivitet for alle saker i forhold til organisasjon for to variabler fra datamaterialet til artikkel I.



*Figur 7. Sammenhengen mellom målklarhet og medlemsvurderte saksresultater for 56 saker fra åtte ulike bedrifter*

Som forventet er ledergruppenes gjennomsnittsskårer forskjellige og dette vil forklare noe av variasjonen mellom saker. Noen ledergrupper er mer effektive enn andre og er forventet å ha klarere definerte mål enn andre.

Vi har likevel valgt å ikke benytte oss av en flernivåanalyse av følgende grunner:

Begge disse studiene har det til felles at det strengt tatt ikke foreligger et individnivå i klassisk forstand. Individene er å betrakte som observatører eller ”dommere” som vurderer et fenomen på saksnivå (artikkel I) eller gruppenivå (artikkel III). Gruppemedlemmene er bedt om å vurdere teamprosesser og effektivitet i *gruppen* – ikke om å rapportere teamprosesser og effektivitet hos *seg selv*. Skal vi bruke en analogi, kunne vi si at gruppemedlemmene er å betrakte som observatører av gruppeprosessene i samme forstand som fotballspillere på et fotballag kunne brukes til å vurdere ulike kvaliteter ved samspillet mellom lagets medlemmer i forskjellige fotballkamper (artikkel I) eller lagets kvaliteter generelt (artikkel III). Enighet mellom observatører er her selvsagt viktig og er analysert kvantitativt ved å beregne

interrater-enigheten ( $r_{wg}$ ) for hver variabel i studiene. Dermed reduseres antall nivåer fra tre til to for begge studiene.

For begge studiene gjelder det at man fortsatt kan betrakte data som tilhørende to ulike nivåer – sak og ledergruppe (artikkel I) og ledergruppe og organisasjon (artikkel III). De problemstillingene som analyseres (angående mediator- og moderatoreffekter) er imidlertid så vidt komplekse at de forutsetter multivariate analyser hvor minimum 3-4 parametre må estimeres på nivå 1. Stabile estimater av slike effekter ville kreve 30-40 nivå 1 observasjoner. Skal man i tillegg på en meningsfull måte kunne analysere variasjonen i disse parametrene på nivå 2 ville det kreve et femtittalls nivå 2 observasjoner. Å skulle rekruttere 50 toppledergrupper som er villige til å avbryte diskusjoner for å vurdere 30-40 saker (artikkel I) eller å finne 50 organisasjoner som er store nok til å ha 30-40 ledergrupper, blir imidlertid en tilnærmet umulig oppgave.

Selv om man skulle greie å gjennomføre et slikt ambisiøst design, ville man kunne ha andre problemer. Vi hadde ingen tidligere erfaringer med måleinstrumentene og dersom ledergruppene var svært forskjellige gjennomsnittlig sett, ville vi kunne støte på ”tak”- og/eller ”gulveffekter, eller vi kunne få for liten variasjon innen ledergrupper – og det svært kostbare designet ville vært bortkastet. For artikkel I var vi også bekymret over mulige læringseffekter som ville kunne oppstå ved at gruppe medlemmene skulle anvende det samme instrumentet 30-40 ganger.

De designene som er benyttet i artikkel I og III er dermed å betrakte som kompromissløsninger, hvor vi må akseptere at det er en fare for sammenblanding av nivå 1 og nivå 2 effekter. Det er også en risiko for økt sannsynlighet for Type I feil ved at vi introduserer ukontrollerbare korrelerte feil når de samme observatører vurderer flere saker. Slike kompromissløsninger er likevel så vidt vanlige at de analysemetodene vi har valgt nærmest er å betrakte som standard innenfor dette forskningsfeltet. Se for eksempel artikler om teameffektivitet i *Journal of Applied Psychology*, *Academy of Management Journal*, *Journal of Management* og *Administrative Science Quarterly*, hvor man som regel anvender metoder basert på aggregering av medlemmenes svar til gruppenivå for deretter å analysere data ved hjelp av ordinære lineære regresjonsanalyser med gruppe som observasjonsenhet.

Man kunne tenke seg andre kompromissløsninger. For eksempel kunne vi i artikkel I studert bare en toppledergruppe og dermed flere saker. Da ville vi fortsatt risikere betydelige læringseffekter og samtidig redusere generaliseringsmulighetene. Alternativt kunne vi valgt å la gruppemedlemmene vurdere bare en sak og dermed kunne vi benyttet flere ledergrupper. Da ville vi mistet enhver mulighet for å spore eventuelle sammenblandinger av nivå 1 og nivå 2 effekter. Som antydnet ovenfor ville begge disse løsningene medført betydelige rekrutteringsproblemer.

Vi har også så langt som mulig forsøkt å undersøke forekomsten av slike sammenblandinger av effekter på ulike nivåer. For data benyttet i artikkel I gjennomførte vi, til tross for det lave antall observasjoner, variansanalyser (ANCOVA) for de viktigste bivariate sammenhengene – for eksempel mellom målklarhet, fokusert diskusjon og de tre effektivitetsmålene – hvor vi kontrollerte for ledergruppe. Alle de relevante sammenhengene var statistisk signifikante også etter en slik kontroll.

Alt i alt opplever jeg at de kompromissløsningene vi valgte både var de eneste gjennomførbare og de mest fornuftige, men som i all tilsvarende forskning gjelder det at konklusjonene våre, dersom det er mulig, må etterprøves i nye studier med andre (og gjerne større) større utvalg både av nivå 1 og nivå 2 observasjoner.

#### *4.6.2 Å finne valide mål på ledergruppers prestasjoner*

Det har vært en stor utfordring å finne frem til valide mål på ledergruppens prestasjoner og effektivitet, og særlig på ledergruppens sakseffektivitet. Hvordan skal en vurdere kvaliteten på det som produseres i løpet av et ledermøte? For det første produseres det ikke kun en type resultat – det er stor variasjon i hvilke typer resultater som produseres i sakene. Resultatet av at en sak behandles i ledermøtet kan for eksempel innebære bedre innsikt i saken for samtlige medlemmer av ledergruppen, eller det kan komme frem nye ideer til hvordan man bør løse et problem. Det kan også innebære innspill som kan forbedre en fremtidig beslutning, eller at man blir enige om en konkret beslutning. Videre kan det variere fra sak til sak hvem som kan sies å være best kvalifisert til å ha en mening om kvaliteten på det som produseres. Vi vet at vurderinger av beslutningers kvalitet varierer avhengig av hvem man spør, hvilke interesser vedkommende som vurderer har, og på hvilket tidspunkt man spør (Hirokawa, Erbert, & Hurst, 1996).

Holder vi oss tro mot Hackmans (2002) definisjon av sakseffektivitet – ”the productive output of the team (that is, its product, service, or decision) meets or exceeds the standards of quantity, quality, and timeliness of the team’s clients – the people who receive, review, or use the output” (s. 23) – vil det være naturlig å identifisere ledergruppens ”klienter” og be dem vurdere kvaliteten på det som kommer ut av ledermøtet. Vi oppdaget imidlertid at dette i praksis var umulig. Flere av beslutningene fra ledermøtet hadde mange ”klienter” som kunne ha ulike vurderinger av beslutningens kvalitet (å nedlegge en avdeling kan være en god beslutning fra styrets ståsted, men en dårlig beslutning for de berørte medarbeiderne), og mange ganger var det vanskelig å identifisere hvem som var sakens ”klienter”, og som dermed kunne ha et syn på utfallet av saken.

Vi endte opp med å be ledergruppens medlemmer selv vurdere kvaliteten på resultatene som ble skapt i ledermøtet, fordi vi oppdaget av det ofte var medlemmene selv som var ”klienten”. De fleste av sakene var ikke store beslutningssaker, men heller diskusjonssaker hvor et medlem av ledergruppen trengte synspunkter fra de andre gruppemedlemmene for å komme videre i en sak. Det kunne for eksempel være å kvalitetssikre arbeidet med ny personalstrategi som HR-avdelingen hadde ansvaret for å utforme, få ideer til hvordan man kunne løse problemer som har oppstått i deler av organisasjonen, eller diskutere hvordan man kunne få til mer samarbeid på tvers i organisasjonen. Til tross for at vi da ikke fikk en nøytral eller utenforstående vurdering av kvaliteten på det ledergruppen produserte, mente vi likevel at ledergruppens medlemmer i de fleste tilfeller var godt skikket til å bedømme om de i løpet av diskusjonen greide å skape resultater som representerte en merverdi for saken som ble diskutert.

Prisen vi må betale for en slik løsning, er at ledergruppens medlemmer både vurderer prosessene sine og resultatene de produserer (problemet med ’common method’ og ’common source variance’, Podsakoff et al., 2003). Vi tok høyde for dette problemet i artikkel I, hvor vi, i tillegg til ledergruppemedlemmenes vurdering, også hadde utenforstående observatører til å vurdere ledergruppens prestasjoner. I artikkel III, om dialog og teameffektivitet, er det imidlertid ledergruppens medlemmer selv som både har vurdert graden av dialog og teameffektivitet. Her trengs det nye studier, som har uavhengige mål på kommunikasjonskvaliteten og teameffektiviteten i ledergruppen.

#### *4.6.3 Størrelse og representativitet på utvalget ledergrupper*

De tre empiriske studiene i avhandlingen bygger på data fra åtte toppledergrupper (artikkel I og II) og 75 topp- og mellomledergrupper (artikkel III). For studiene som er referert i artikkel I og II ønsket jeg i utgangspunktet å rekruttere 10 tilfeldig valgte toppledergrupper, hvorav halvparten skulle være fra offentlig forvaltning og halvparten fra de største bedriftene innenfor privat sektor i Norge. Det ble raskt klart at det var betydelige problemer med å rekruttere toppledergrupper som var villige til å ha en forsker som observatør i ledermøtene, i tillegg til at møtene skulle filmes, avbrytes underveis for at medlemmene skulle fylle ut spørreskjemaer, og lederne skulle intervjues av forskeren i løpet av forskningsprosessen. Det syntes også å være et mønster i hvem som takket nei: store private eide selskaper var meget skeptiske til å ha meg inn i ledermøtene, selv om de møtte meg med både velvillighet og interesse da jeg la fram prosjektet for dem. Jeg valgte derfor å snevre inn utvalget til toppledergrupper som befant seg i bedrifter og institusjoner eid av stat, fylke eller kommune. Jeg benyttet meg også av nettverk og bekjentskaper for å komme innenfor disse åtte organisasjonene. Tre av topplederne hadde jeg truffet da jeg holdt et foredrag i et lederutviklingsprogram, hvor jeg spurte om noen var interessert i å delta i en studie av norske toppledergrupper. To andre kjente jeg fra tidligere konsulentoppdrag, to av organisasjonene ble rekruttert gjennom bekjente av meg som arbeidet i disse organisasjonene, mens en av topplederne hadde jeg møtt i en sosial sammenheng 10 år tilbake. Utvalget toppledergrupper kan dermed neppe sies å være representativt for toppledergrupper i Norge.

De samme gjelder for de 75 ledergruppene som utgjorde basisen for studien som refereres i artikkel III – ”Dialog og effektivitet i ledergrupper”. I lys av mine erfaringer med hvor vanskelig det var å rekruttere toppledergruppene, allierte jeg meg med et konsultentselskap (Scandinavian Leadership AS) for å få tak i minst 50 ledergrupper som ville delta i en spørreundersøkelse om hvordan de fungerte som ledergrupper. Konsultentselskapet skrev et brev til alle sine kunder hvor de inviterte dem til å være med i undersøkelsen. Ingen av kundene var involvert i teamutvikling med konsultentselskapet, men var primært kunder som deltok i et lederutviklingsprogram som konsultentselskapet drev. Konsultentselskapet hadde ikke trent kundene i dialogiske kommunikasjonsferdigheter, og var heller ikke kjent med dette begrepet da datainnsamlingen begynte.

De 75 ledergruppene som endte med å delta i undersøkelsen kan dermed ikke sies å være representative for norske ledergrupper. De var alle kjennetegnet av at de tilhørte bedrifter som

benyttet konsulenttjenester for å utvikle lederne sine, de hadde en overrepresentasjon av menn (82 % menn), og flere av ledergruppene kom fra samme bedrift.

Hvilke implikasjoner har den manglende representativiteten for muligheten til å generalisere resultatene vi fant? Mook (1983) gjør i sin artikkel "In defence of external validity" en interessant distinksjon mellom "generality of findings" and "generality of theoretical conclusions" (s. 381). Mook fremhever at mange eksperimenter kritiseres fordi betingelsene resultatene er produsert under er så kunstige. Han mener imidlertid at man må skille mellom generalisering av det som skjedde under eksperimentet (generality of findings), og om det resultatet man fikk i eksperimentet kan sies å gi innsikt i et fenomen som kan opptre i den virkelige verden også (generality of theoretical conclusions). Spørsmålet man som forsker bør stille seg, er i følge Mook: "Are the sample, the setting, and the manipulation so artificial that the class of 'target' real-life situations to which the results can be generalized likely to be trivially small? If so, the experiment lacks external validity" (1983, s.380).

I stedet for å stille spørsmål ved om ledergruppene som deltar i denne avhandlingens studier er representative for populasjonen av ledergrupper, er det mer interessant å spørre om de prosessene jeg har studert er representative for prosesser som opptrer i ledermøter. Ut fra erfaringer med ledergruppene som er inkludert i denne studien og praktisk arbeid med andre ledergrupper, ser jeg ingen grunn til å anta at de konklusjonene vi har trukket i de empiriske studiene vil være begrenset til en bestemt type ledergrupper, om de er lokalisert i offentlig eller privat sektor, eller hvilket nivå de befinner seg på i bedriften. Jeg vil heller anta at fenomenene jeg har studert – å avklare mål, fokusere diskusjonen om målene, si fra hvis målene er uklare eller diskusjonen ufokusert, samt ha en dialogisk tilnærming til måten å diskutere på - vil være viktig for effektiviteten i de fleste ledermøter hvor mennesker har til oppgave å kombinere sine kunnskaper og erfaringer for å løse problemer eller fatte beslutninger. Selv om ledergruppene jeg har studert ikke representerer et tilfeldig utvalg fra populasjonen av ledergrupper, er *situasjonen* de befinner seg i under ledermøtet typisk nok til at konklusjonene kan generaliseres.

#### *4.6.4 Moderatoreffekter*

I artikkel I undersøkte vi blant annet hvorvidt effekten av å si fra om uklare mål eller om ufokusert kommunikasjon er avhengig av hvor uklare målene eller hvor ufokusert kommunikasjonen er. Sagt med andre ord, ønsket vi å finne ut om det generelt er positivt for

teameffektiviteten i ledermøtene å si fra når man opplever målene som uklare eller kommunikasjonen som ufokusert, eller om det kun er positivt når målene *faktisk* er uklare eller kommunikasjonen *faktisk* er ufokusert. Man kan for eksempel tenke seg ledermøter hvor enkelte medlemmer stadig spør om hva målet med en oppgave er, eller hevder at noen avsporer fra diskusjonen, uavhengig av om de andre synes det samme. Det er lett å forestille seg at denne typen kommentarer ikke nødvendigvis vil fungere effektivitetsfremmende i ledermøtet, men kanskje heller oppleves som forstyrrende og hemmende.

Dersom effekten av å si fra er avhengig av hvor uklare målene eller hvor ufokusert diskusjonen er, vil dette kunne fremkomme empirisk som en statistisk interaksjonseffekt. For å undersøke dette tilpasset vi regresjonsmodeller som inkluderte interaksjonsledd til observerte data. En interaksjonseffekt er en multiplikativ effekt og kan ivaretas ved å inkludere produkter mellom uavhengige variabler i regresjonsmodellen (Tabachnick & Fidell, 2001):  $Y = a + b_1 * X + b_2 * Z + b_3 * (X * Z)$ . Konkret undersøkte vi dette ved å definere to nye variabler. Den første interaksjonsvariabelen ble definert som produktet av Målklarhet og Si fra om uklare mål, mens den andre interaksjonsvariabelen ble definert som produktet av Fokusert kommunikasjon og Si fra om ufokusert kommunikasjon.

Dette interaksjonsleddet vil naturlig nok kunne være relativt høyt korrelert med de variablene det er produktet av. Når man i en regresjonsligning inkluderer interaksjonsledd sammen med de variablene leddet er et produkt av vil det dermed kunne oppstå problemer knyttet til *multikollinearitet*. Multikollinearitet viser til i hvor stor grad uavhengige variabler er lineære funksjoner av andre uavhengige variabler, noe som vil kunne medføre ustabile estimater (Tabachnick & Fidell, 2001). Disse problemene kan reduseres betydelig ved å sentrere de uavhengige variablene før man multipliserer dem (Tabachnick & Fidell, 2001). En slik sentrering vil endre tolkningen av hovedeffektene av variablene som inngår i modellen – men *ikke* tolkningen av interaksjonsleddet. Sentrering av en variabel innebærer å redefinere skårene til avvik fra gjennomsnittet ( $S_i = X_i - MX$ ). En variabel som er standardisert til gjennomsnitt 0 og standardavvik 1 ( $Z_i = (X_i - MX) / SA_x$  – hvor  $MX$  og  $SA_x$  er henholdsvis gjennomsnitt og standardavvik for variabel  $X$ ) vil selvsagt også være sentrert. Vi valgte derfor å standardisere samtlige variabler som benyttes i artikkel I.

En statistisk signifikant effekt av interaksjonsleddet i regresjonsmodellen vil innebære at det foreligger en statistisk signifikant interaksjonseffekt. Ved et rimelig høyt antall observasjoner



vil en slik effekt kunne være statistisk signifikant selv om effekten er svak og kanskje teoretisk relativt uinteressant. For å synliggjøre for leseren hvor mye inkludering av en slik interaksjonseffekt i modellen økte tilpasningen til data, valgte vi å presentere resultatene i to trinn: først resultatet fra en analyse av en hovedeffektmodell uten interaksjon og deretter resultatet fra den fulle modellen. Økningen i ”forklart varians” ( $R^2$ ) vil her gi en indikasjon på betydningen av interaksjonseffekten. En slik trinnvis prosedyre for testing av interaksjonseffekter er også foreslått av Baron og Kenny (1986).

I artikkel I innebar denne prosedyren at vi først introduserte Si fra om uklare mål (prediktorvariabel) og Målklarhet (potensiell moderatorvariabel) i regresjonsligningen (steg 1), og undersøkte hvilken relasjon det var mellom disse variablene og fem kriterievariabler: Fokuseret kommunikasjon, Observatørvurderte saksresultater, Medlemsvurderte saksresultater, Relasjonskvalitet og Tilfredshet. Ikke overraskende var Målklarhet signifikant positivt relatert til samtlige fem kriterievariabler, mens Si fra om uklare mål var signifikant positivt relatert til Medlemsvurderte saksresultater og Relasjonskvalitet (se tabell 1 nedenfor, som er den samme som tabell 3 i artikkel I).

*Table 1. Goal clarity as moderator of the relationships between Speaking up about unclear goals and five dependent measures. Regression coefficients and  $R^2$  from hierarchical Regression Analyses with main effects entered in first step and the interaction term in second step ( $N = 56$ )*

Dependent measures	Step	Speaking up (SU)	Goal clarity (GC)	GC by SU interaction	$R^2$	$R^2$ change
Focused communication	1	.29	.69**		.23	
	2	-.25	.66***	-.35***	.47	.23***
Observer rated task performance	1	.09	.37		.09	
	2	-.37	.35	-.30**	.26	.17**
Member rated task performance	1	.64**	1.07***		.43	
	2	.07	1.04***	-.37***	.70	.26***
Relationship quality	1	.47*	.78***		.24	
	2	-.16	.76***	-.41***	.55	.31***
Member satisfaction	1	.00	.53*		.27	
	2	-.14	.52*	-.09	.29	.02

\*  $p \leq .05$ , \*\*  $p \leq .01$ , \*\*\*  $p \leq .001$ , all variables are standardized

Deretter inkluderte vi interaksjonsleddet (produktet av Målklarhet og Si fra om uklare mål) i regresjonsligningen (steg 2) og undersøkte relasjonen mellom interaksjonsleddet og hver av de fem kriterievariablene. Som det fremgår av tabell 3 i artikkel I (se tabell 1 over) var interaksjonsleddet signifikant negativt relatert til fire av fem kriterievariabler og forklart varians i disse kriterievariablene økte betydelig ved inklusjon av interaksjonsleddet. Dette ble

tolket som at Målklarhet fungerte som en moderator i forholdet mellom å Si fra om uklare mål og fire av fem kriterievariabler. Med andre ord vil det å si fra om uklare mål være positivt relatert til fokusert kommunikasjon i ledermøtet i den grad målet for saken som diskuteres oppleves uklart av ledergruppen. På samme måte vil det å si fra om uklare mål være positivt relatert til kvaliteten på de saksresultater som produseres i ledermøtet og den relasjonskvalitet som oppstår, i den grad målet for saken som diskuteres oppleves uklart av ledergruppen.

Samme prosedyre ble fulgt for å undersøke om graden av Fokusert kommunikasjon modererte forholdet mellom å Si fra om ufokusert kommunikasjon og teameffektivitet. Først ble variablene Si fra om ufokusert kommunikasjon og Fokusert kommunikasjon inkludert i regresjonsligningen (steg 1) for å undersøke hvilken sammenheng som eksisterte mellom disse variablene og de fire teameffektivitetskriteriene. Vi fant at Fokusert kommunikasjon var signifikant positivt relatert til kvaliteten på de saksresultater som ble produsert i ledermøtet, men at det å Si fra om ufokusert kommunikasjon var signifikant negativt relatert til relasjonskvalitet (se tabell 2 under, som er den samme som tabell 4 i artikkel I). Deretter ble interaksjonsleddet inkludert i regresjonsligningen (steg 2). Vi ser av tabellen under at det skjer en svak men statistisk signifikant økning i forklart varians kun for relasjonskvalitet. Dette indikerer at Fokusert kommunikasjon kun fungerte som moderator i relasjonen mellom Si fra om ufokusert kommunikasjon og relasjonskvaliteten mellom medlemmene i ledermøtet.

*Table2. Focused communication as moderator of the relationships between Speaking up about unfocused communication and team effectiveness. Regression coefficients and R<sup>2</sup> from hierarchical Regression Analyses with main effects entered in first step and the interaction term in second step (N = 56)*

Dependent measures	Step	Speaking up (SU)	Focused communication (FC)	FC by SU interaction	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> change
Observer rated task performance	1	.26	.55**		.17	
	2	.13	.53**	-.20	.20	.03
Member rated task performance	1	.21	.72***		.38	
	2	.15	.71***	-.09	.39	.01
Relationship quality	1	-.34	.29		.32	
	2	-.57**	.25	-.34*	.38	.06*
Member satisfaction	1	-.12	.24		.12	
	2	-.29	.21	-.26	.16	.04

\* p ≤ .05, \*\* p ≤ .01, \*\*\* p ≤ .001, all variables are standardized.

## 4.7 Teoretiske implikasjoner av avhandlingen

I det følgende vil jeg kort oppsummere hvilke teoretiske bidrag hver av de fire artiklene har gitt til de teoriene de bygger på.

### 4.7.1 Bidrag til målteori

De fleste empiriske studier som ligger til grunn for målteorien har tatt utgangspunkt i kvantitative mål og resultater det er relativt lett å måle (Locke & Latham, 1990). I artikkel I utvidet vi situasjoner og måltyper. Vi har sett på gruppemål formulert i en setting hvor det er vanskelig å spesifisere kvantitative mål; hvor det kanskje til og med kan stilles spørsmål ved om det som formuleres kan kalles et mål – nemlig når saksfremlegger i ledermøtet sier noe om hva han eller hun ønsker å oppnå med å ta opp en sak. Kanskje man heller skulle kalle dette en *bestilling* enn et mål? Vi finner støtte for målteoriens prediksjon om at spesifikke, klart formulerte gruppemål eller bestillinger øker gruppens prestasjoner. Målteorien synes altså også å kunne overføres til kvalitative mål og til situasjoner hvor det er vanskelig å formulere et specifikt mål, som i et ledermøte.

### 4.7.2 Bidrag til organisasjonslæringsteori

Litteraturen om organisasjonslæring er preget av relativt få kvantitative empiriske studier av sammenhengen mellom læringsatferd i grupper og teameffektivitet (for unntak, se Edmondson, 1999, 2003; Iversen, 2006). De aller fleste empiriske studier av sammenhengen mellom læringsatferd og prestasjoner er kvalitative casestudier, primært av dyadiske interaksjoner, og uten klare mål på teameffektivitet (se Argyris, 1982; 1985, for typiske eksempler). Artikkel I bidrar til organisasjonslæringsteori ved å vise at bestemte former for læringsatferd i grupper – nemlig å si fra hvis man opplever at målet i en sak er uklart – er positivt relatert både til graden av fokusert kommunikasjon og teameffektivitet. Artikkel I kan også bidra til å nansere Argyris og Schöns temmelig pessimistiske holdning til muligheten organisasjoner har til å få til organisasjonslæring uten å ha brukt lang tid på å avlære tidligere etablerte, dysfunksjonelle antakelser og handlingsmønstre. De åtte ledergruppene som ble studert i artikkel I viste at de innimellom var i stand til å ”oppdage og korrigere feil” når målet var uklart under ledermøtet – uten å få verken trening i eller kunnskap om viktigheten av klare mål på forhånd – og at dette bidro til at teameffektiviteten økte.

Argyris og hans kolleger har siden 1974 (Argyris & Schön, 1974) gjennom sin casemetodikk gjort et omfattende arbeid når det gjelder å dokumentere hvordan ledere tenker i en rekke

ulike situasjoner som de opplever som pinlige eller truende. De har vist hvordan disse måtene å resonnere på hindrer læring ("defensive reasoning"), og hvordan den defensive tenkningen i seg selv oppleves pinlig og truende, og dermed blir vanskelig å snakke om og korrigere. Jeg har imidlertid ikke funnet noe forsøk på å klassifisere hva slags typer læringshindrende antakelser ledere gjør bruk av når de står i potensielt læringsfremmende situasjoner. Artikkel II bidrar til organisasjonslæringsteorien ved å foreslå syv kategorier som lederes tenkning kan klassifiseres langs når de befinner seg i en slik situasjon – nemlig når kommunikasjonen ikke går som den skal i ledermøtet.

#### *4.7.3 Bidrag til dialogteori*

Dialogteorien synes primært å være utviklet fra et teoretisk, filosofisk utgangspunkt (for eksempel Bakhtin, 2003; Buber, 1967; Platon, 1999), kombinert med erfaringer fra en rekke ulike case-eksempler hvor dialogisk kommunikasjon har vært benyttet (se Banathy & Jenlink, 2005, for en serie artikler om ulike arenaer dialog har vært brukt på). I litteraturen om dialog i organisasjoner, finner vi ingen kvantitative, empiriske studier som kan sannsynliggjøre (eller avkrefte) en sammenheng mellom dialogisk kommunikasjon og ulike mål på organisasjonens prestasjoner. Artikkel III bidrar derfor som den første empiriske artikkel til å indikere at det foreligger en positiv sammenheng mellom dialogisk kommunikasjon og prestasjoner i organisasjoner, og at denne sammenhengen ikke skyldes dialogens konflikthemmende effekt. Resultatene fra denne artikkelen gir også støtte til nyere konfliktteori som sier at både oppgavekonflikt og relasjonskonflikt er negativt relatert til teameffektivitet.

#### *4.7.4 Bidrag til funksjonell gruppeteori*

Samtlige tre empiriske studier (artiklene I, II og III) bidrar til funksjonell gruppeteori ved å vise hvordan fire ulike gruppeprosessvariabler er relatert til teameffektivitet. I tillegg gir artikkel IV oversikt over en rekke studier som kan klassifiseres innenfor det funksjonelle perspektiv på grupper, og som viser hvilke forutsetninger (input-faktorer) og gruppeprosesser som synes å være særlig relatert til effektivitet i ledergrupper (output-faktorer).

### **4.8 Konklusjon og fremtidig forskning**

Denne avhandlingen indikerer at det er viktig for utbyttet av ledermøtet å sette klare mål for hva man ønsker å oppnå når man tar opp en sak, å holde seg fokusert til saken når den diskuteres, og å si fra hvis man opplever målet for en sak som uklart. Ledergruppens

medlemmer bør reflektere over takhøyden for å si fra om uklare mål eller avsporinger i ledermøtet, og særlig være oppmerksomme på om det har etablert seg tabuer rundt det å ta opp denne typen kommunikasjonsproblemer i gruppen. I tillegg indikerer avhandlingen at måten man samtaler om sakene på i ledermøtet er av betydning for resultatene som skapes. Samtaler preget av dialog – dvs. at medlemmene er nysgjerrige på hverandres syn og meninger, viser respekt for hverandre når de uttrykker uenighet, utforsker synspunkter som virker kontroversielle eller uforståelige, og prøver å bygge på hverandres syn – øker sjansen for at det kommer noe positivt ut av ledermøtet.

Forskningsfeltet ”Effektivitet i ledergrupper” er fremdeles et ungt felt, med behov for atskillig mer forskning. Det eksisterer i dag en god del studier som dokumenterer hvordan karakteristika ved toppledergrupper er relatert til organisasjoners strategiske valg og prestasjoner (se Carpenter et al., 2004; Finkelstein et al., 2009; Hambrick, 2007, for oppsummeringer av denne forskningen). Til tross for at Hambrick etterlyste flere prosess- og feltstudier av ledergrupper allerede for 15 år siden (Hambrick, 1994), mangler vi fortsatt forskning som i større grad kan belyse:

- a) hvilken *betydning* prosesser i ledergruppen har for organisasjonens evne til å lykkes (Carmeli & Schaubroeck, 2006)
- b) hvilke *typer* prosesser som er særlig viktige for ledergruppers effektivitet
- c) hvordan disse prosessene henger sammen med ulike karakteristika ved ledergrupper – for eksempel i hvilken grad prosessene fungerer som *mediatorer* eller om de *modererer* forholdet mellom ledergruppens karakteristika og teameffektivitet.

Når det gjelder de temaene jeg har behandlet i denne avhandlingen, ser jeg for meg i hvert fall tre veier videre forskning kan ta: 1) flere studier av sammenhengene jeg har undersøkt, 2) studier av betingelser for forekomsten av de fire kommunikasjonsfaktorene, og 3) studier av muligheten for å trene ledergrupper i disse måtene å kommunisere på i ledermøter.

*1. Flere studier, gjerne med andre typer grupper og andre metoder, som kan utype de sammenhengene jeg har funnet, og om sammenhengene er kausale eller ei*

Ingen av de foreliggende studier har et design som tillater en å trekke sikre slutninger om kausale forhold mellom de fire kommunikasjonsvariablene og teameffektivitet. Dette er en svakhet som preger mesteparten av teameffektivitetsforskningen (Wittenbaum et al., 2004), uten at det bør være noen sovepute. Flere av problemstillingene jeg har undersøkt vil for

eksempel egne seg for felteksperimentelle design. Man kunne kartlegge teameffektiviteten til et utvalg ledergrupper, hvor halvparten får trening i en eller flere av kommunikasjonsmåtene, mens den andre halvparten (kontrollgruppen) ikke får det, eller får trening i etterkant. Dermed kan man undersøke om effektiviteten øker i de gruppene som får trening i motsetning til i kontrollgruppen.

Sammenhengen mellom klare mål, fokusert kommunikasjon og teameffektivitet synes å være godt dokumentert gjennom målteori og møteforskningen. Det trengs imidlertid flere studier av sammenhengen mellom dialog og teameffektivitet, og mellom metakommunikasjon og teameffektivitet i ledermøter. Vår studie av sammenhengen mellom dialog og teameffektivitet i ledermøter er den første empiriske studien på dette området. Det er nå viktig å gjøre studier hvor dialog og teameffektivitet måles med ved hjelp av ulike metoder og ulike kilder, slik at man unngår 'common method bias' (Podsakoff et al., 2003). En mulighet er å videofilme ledermøter og la uavhengige observatører kode graden av dialog og teameffektivitet i ledermøtene.

Vi fant ikke støtte for en positiv sammenheng mellom det å si fra når kommunikasjonen avsporer og teameffektivitet. Tvert i mot fant vi indikasjoner på at relasjonskvaliteten ble dårligere når man sa fra om avsporinger i ledermøtet. Her trengs det flere studier som kan vise om våre funn er gyldige, og kanskje enda viktigere – om det fins andre måter korrigere avsporinger i ledermøter på som vil føre til læring og økt teameffektivitet. Hvordan si fra på en måte som bidrar til læring og teameffektivitet når en opplever at kommunikasjonen i ledergruppen ikke fungerer? Vil for eksempel metakommunikasjon i tråd med Argyris og Schöns (1996) Modell II virke befordrende på læring og teameffektivitet?

## *2. Studier av betingelser som kan påvirke forekomsten i ledermøter av de fire kommunikasjonsfenomenene klare mål, fokusert kommunikasjon, metakommunikasjon og dialog.*

Hvis det er slik at klare mål, fokusert kommunikasjon, metakommunikasjon og dialog er sentrale for kvaliteten på de resultatene som skapes i ledermøter, blir det viktig å finne ut hvilke betingelser som bidrar til eller vanskeliggjør forekomsten av slik kommunikasjon. Hvilke betingelser øker sjansen for at ledermøtene skal preges av klare mål og fokusert kommunikasjon? Hvilken betydning har personlighetstrekk hos de enkelte gruppe medlemmene for deres evne til å formulere klare mål og holde seg til saken? Er det for

eksempel slik at noen gruppemedlemmer er mer uklare og avsporende i sin kommunikasjon enn andre?

Hva kan øke sjansen for at ledergruppen lærer hvis man sier fra om at kommunikasjonen ikke fungerer? Hvilken betydning har for eksempel tillit ('trust') og trygghet ('psychological safety') i ledergruppen for effekten av metakommunikasjon? Edmondson (1999) fant at metakommunikasjon (kalt læringsatferd i artikkelen hennes) fungerte som mediator mellom teamtillit og teamprestasjoner. Kan tillit og trygghet fungere som moderator i forholdet mellom metakommunikasjon og teameffektivitet, slik at graden av tillit og trygghet avgjør hvorvidt metakommunikasjon virker befordrende på resultatene som skapes i ledermøtet?

Hvilke betingelser vil øke sjansen for at dialogisk kommunikasjon forekommer i ledermøtene? Hvilken betydning har for eksempel relasjonskvaliteten mellom medlemmene (grad av tillit, kohesjon, kjennskap til hverandre)? Hvilken betydning har personlighetstrekk hos de enkelte gruppemedlemmene (for eksempel Big Five-trekk som emosjonell stabilitet, medmenneskelighet, åpenhet, men også andre personlighetstrekk som empati, emosjonell intelligens, individualisme, teamorientering, nysgjerrighet, læringsorientering)? Og er det bestemte faser i behandlingen av en sak hvor dialogisk kommunikasjon blir særlig avgjørende for resultatet av ledermøtet? Yankelovich (1999) hevder for eksempel at dialog ikke egner seg for beslutningsfatningsfasen, men at den er helt avgjørende i diskusjonsfasen i møter. Det kunne derfor være interessant å se om ulike faser i behandlingen av en sak kan fungere som moderator for sammenhengen mellom dialog og teameffektivitet.

### *3. Studier som indikerer i hvilken grad det er mulig å lære opp gruppemedlemmene i disse måtene å kommunisere på i ledermøtene*

Fra en praktikers perspektiv blir det viktig å finne ut hvorvidt det er mulig å trene opp ledergrupper i å formulere klare mål, holde seg fokusert til saken når man diskuterer, metakommunisere når det er behov for det, og å kommunisere dialogisk når det er viktig å skape en felles forståelse av et sakskompleks blant ledergruppens medlemmer. Som praktiserende organisasjonspesikolog møter jeg stadig ledergrupper som ønsker å trene på disse kommunikasjonsferdighetene. Hva slags type trening vil fungere for de ulike kommunikasjonsferdighetene? Kan det være at enkelte ferdigheter, som det å sette klare mål og kommunisere fokusert, kan trenes individuelt, mens andre ferdigheter, som metakommunikasjon og dialogisk kommunikasjon forutsetter at ledergruppen trener sammen?

Jeg håper og tror at denne avhandlingen har gitt et lite bidrag til forskningen på effektivitet i ledergrupper generelt og ledermøter spesielt. Den vil kunne ha teoretiske og praktiske implikasjoner, både i form av flere studier av de temaene jeg her har diskutert, og ved å fremme økt bevissthet om viktigheten av hvordan man kommuniserer på ledermøter.



## 5. REFERANSER

- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *The Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23(4), 495-516.
- Amason, A. C., Thompson, K. R., Hochwarter, W. A., & Harrison, A. W. (1995). Conflict: An important dimension in successful management teams. *Organizational Dynamics*, 24(2), 20-35.
- Ancona, D. G., & Nadler, D. A. (1989). Top hats and executive tales: Designing the senior team. *Sloan Management Review*, 31(1), 19-28.
- Argyris, C. (1982). *Reasoning, learning, and action. Individual and organizational*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. (1985). *Strategy, change and defensive routines*. Boston: Pitman.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses. Facilitating organizational learning*. Boston: Allyn and Bacon.
- Argyris, C. (1992). *On organizational learning* (2. ed.). Malden, MA: Blackwell.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action. A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C., Putnam, R., & Smith, D. M. (1987). *Action Science. Concepts, methods and skills for research and intervention*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II. Theory, method, and practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Bakhtin, M. (2003). *Latter og dialog: utvalgte skrifter*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Banathy, B. H., & Jenlink, P. M. (Eds.). (2005). *Dialogue as a means of collective communication*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Bang, H. (2008). Effektivitet i ledergrupper - hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45, 272-286.
- Bang, H., & Øverland, K. N. (2009). *Norske toppledergrupper: Hvem er de, hva gjør de og hvor effektive er de?* Rapport 2009. Bergen: Administrativt Forskningsfond ved Norges Handelshøyskole.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barrick, M. R., Bradley, B. H., Kristof-Brown, A. L., & Colbert, A. E. (2007). The moderating role of top management team interdependence: Implications for real teams and working groups. *Academy of Management Journal*, 50(3), 544-557.
- Bergh, D. D. (2001). Executive retention and acquisition outcomes: A test of opposing views on the influence of organizational tenure. *Journal of Management*, 27(5), 603-622.
- Bohm, D. (1985). *Unfolding meaning: A weekend of dialogue*. London: Routledge.
- Bohm, D. (1996). *On dialogue*. London: Routledge.
- Boone, C., & Hendriks, W. (2009). Top management team diversity and firm performance: Moderators of functional-background and locus-of-control diversity. *Management Science*, 55(2), 165-180.
- Bowers, C. A., Pharmed, J. A., & Salas, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams. A meta-analysis. *Small Group Research*, 31(3), 305-327.

- Brodbeck, F. C. (1996). Criteria for the study of work group functioning. In M. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 285-315). Chichester: John Wiley & Sons.
- Buber, M. (1967). *Jeg og Du*. Oslo: Cappelen.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850.
- Carmeli, A. (2008). Top management team behavioral integration and the performance of service organizations. *Group Organization Management*, 33(6), 712-735.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2006). Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline. *The Leadership Quarterly*, 17(5), 441-453.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749-778.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Cohen, S. G., Mohrman, S. A., & Mohrman, A. M., Jr. (1999). We can't get there unless we know where we are going: Direction setting for knowledge work teams. In E. A. Mannix, M. A. Neale & R. Wageman (Eds.), *Research on Managing Groups and Teams* (Vol. 2, pp. 1-31). Stamford, CT: JAI Press.
- Dainty, P., & Kakabadse, A. (1992). Brittle, blocked, blended and blind: Top team characteristics that lead to business success or failure. *Journal of Managerial Psychology*, 7(2), 4-17.
- Dansereau, F., Cho, J., & Yammarino, F. J. (2006). Avoiding the "fallacy of the wrong level". *Group & Organization Management*, 31(5), 536-577.
- De Dreu, C. K. W. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32(1), 83-107.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Di Salvo, V. S., Nikkel, E., & Monroe, C. (1989). Theory and practice: A field investigation and identification of group members' perceptions of problems facing natural work groups. *Small Group Research*, 20(4), 551-567.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452.
- Edmondson, A. C., Roberto, M. A., & Watkins, M. D. (2003). A dynamic model of top management team effectiveness: Managing unstructured task streams. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 297-325.
- Edmondson, A. C., & Smith, D. M. (2006). Too hot to handle? How to manage relationship conflict. *California Management Review*, 49(1), 6-+.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois III, L. J. (1997a). How management teams can have a good fight. *Harvard Business Review*, 75(4), 77-85.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois III, L. J. (1998). Conflict and strategic choice: How top management team disagree. In D. C. Hambrick, D. A. Nadler & M. L. Tushman (Eds.), *Navigating change: How CEOs, top teams, and boards steer transformation*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7(2), 136-150.
- Ellinor, L., & Gerard, G. (1998). *Dialogue: Rediscovering the transforming power of conversation*. New York: John Wiley & Sons.
- Ensley, M. D., Pearson, A., & Pearce, C. L. (2003). Top management team process, shared leadership, and new venture performance: a theoretical model and research agenda. *Human Resource Management Review*, 13(2), 329-346.
- Ferrier, W. J. (2001). Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 44, 858-877.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella Jr., A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. New York: Oxford University Press.
- Flick, D. L. (1998). *From debate to dialogue: Using the understanding process to transform our conversations*. Boulder, CO: Orchid Publications.
- Flood, P., MacCurtain, S., & West, M. (2001). *Effective top management teams: An international perspective*. Dublin: Blackhall Publishing.
- Forsyth, D. R. (2006). *Group dynamics*. Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- Gladstein, D. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Green, W., A., & Lazarus, H. (1991). Are today's executives meeting with success? *Journal of Management Development*, 10(1), 14-25.
- Guzzo, R. A., Salas, E., & Associates (Eds.). (1995). *Team effectiveness and decision making in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams. Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hackman, J. R. (Ed.). (1990). *Groups that work (and those that don't)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hambrick, D. C. (1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the "team" label. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 16, pp. 171-214). Greenwich, CT: JAI Press.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D. C., Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (Eds.). (1998). *Navigating change: How CEOs, top teams, and boards steer transformation*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Hertel, G., Konradt, U., & Orlikowski, B. (2004). Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence, and team-based rewards in virtual teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 1 - 28.
- Hirokawa, R. Y., Erbert, L., & Hurst, A. (1996). Communication and group decision-making effectiveness. In R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (Eds.), *Communication and decision making* (pp. 269-300). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Hirokawa, R. Y., & Poole, M. S. (Eds.). (1996). *Communication and group decision making*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

- Hogg, M. A., Abrams, D., Otten, S., & Hinkle, S. (2004). The social identity perspective: Intergroup relations, self-conception, and small groups. *Small Group Research*, 35(3), 246-276.
- Hollingshead, A. B., Wittenbaum, G. M., Paulus, P. B., Hirokawa, R. Y., Ancona, D. G., Peterson, R. S., et al. (2004). A look at groups from the functional perspective. In M. S. Poole & A. B. Hollingshead (Eds.), *Small Groups: Interdisciplinary perspectives* (pp. 21-62). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Homan, A. C., van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. W. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1189-1199.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. New York: Currency.
- Iversen, H. S. (2006). *Læringsatferd og prestasjon i ledergrupper*. Upublisert hovedoppgave. Psykologisk institutt, UiO, Oslo.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801-830.
- Jackson, S. E., & Ruderman, M. N. (1995). *Diversity in work teams. Research paradigms for a changing workplace*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. In B. M. Staw & R. M. Kramer (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (Vol. 25, pp. 187-242). Oxford, England: Elsevier Science.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
- Johnson, D. W., Johnson, R. T., & Tjosvold, D. (2000). Constructive controversy: The value of intellectual opposition. In M. Deutsch & P. T. Coleman (Eds.), *The handbook of conflict resolution. Theory and practice* (pp. 65-85). San Francisco: Jossey-Bass.
- Katzenbach, J. R. (1997). The myth of the top management team. *Harvard Business Review*, 75, 83-93.
- Katzenbach, J. R. (1998). *Teams at the top. Unleashing the potential for both teams and individual leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D., K. (1993). *The wisdom of teams. Creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kay, J. A. (1993). *Foundations of corporate success*. Oxford: Oxford University Press.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Lankau, M. J., Ward, A. J., Amason, A. C., Ng, T., Sonnenfeld, J. A., & Agle, B. R. (2007). Examining the impact of organizational value dissimilarity in top management teams. *Journal of Managerial Issues*, 19(1), 11-34.
- Latham, G. P., & Baldes, J. J. (1975). The "practical significance" of Locke's theory of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 122-124.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2006). Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting. *Organizational Dynamics*, 35(4), 332-340.

- Lawrence, B. S. (1997). The black box of organizational demography. *Organization Science*, 8(1), 1-22.
- LePine, J. A., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., & Hedlund, J. (1997). Effects of individual differences on the performance of hierarchical decision-making teams: Much more than g. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 803-811.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268.
- Mahoney, T. A. (1990). Productivity defined: The relativity of efficiency, effectiveness, and change. In J. P. Campbell & R. J. Campbell (Eds.), *Productivity in organizations* (pp. 13-39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- McGrath, J. E., & Kravitz, D. A. (1982). Group research. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 195-230.
- McIntyre, M. G. (1998). *The management team handbook: Five key strategies for maximizing group performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G., & Mohrman, A. M., Jr. (1995). *Designing team-based organizations. New forms for knowledge work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mook, D. G. (1983). In defense of external invalidity. *American Psychologist*, 38(4), 379-387.
- Mosvick, R. K., & Nelson, R. B. (1996). *We've got to start meeting like this!* Indianapolis: Park Avenue Productions.
- Myrsiades, L. (2000). Meeting sabotage: Met and conquered. *Journal of Management Development*, 19(10), 870-885.
- Nadler, D. A., Spencer, J. L., & Associates (Eds.). (1998). *Executive teams*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nixon, C. T., & Littlepage, G. E. (1992). Impact of meeting procedures on meeting effectiveness. *Journal of Business and Psychology* 6(3), 361-369.
- O'Leary-Kelly, A. M., Martocchio, J. J., & Frink, D. D. (1994). A review of the influence of group goals on group performance. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1285-1301.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 21-37.
- Osborn, A. F. (1957). *Applied Imagination*. New York: Scribner.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K., M., & Xin, K., R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1.
- Platon. (1999). *Samlede verker*. Oslo: Vidarforlagets kulturbibliotek.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.



- Poole, M. S., & Hirokawa, R. Y. (1996). Introduction: Communication and group decision making. In R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (Eds.), *Communication and group decision making* (pp. 3-18). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Romano, N. C., & Nunamaker, J. F. (2001). *Meeting analysis: Findings from research and practice*. Paper presented at the The 34th International Conference on System Sciences, Hawaii.
- Salas, E., Goodwin, G. F., & Burke, C. S. (Eds.). (2009). *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches*. New York: Psychology Press.
- Salas, E., & Wildman, J. L. (2009). Ten critical research questions: The need for new and deeper explorations. In E. Salas, G. F. Goodwin & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches*. New York: Psychology Press.
- Sambharya, R. B. (1996). Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of U.S. multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 17, 739-746.
- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 40-51.
- Senge, P., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J., & Kleiner, A. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Shea, G. P., & Guzzo, R. A. (1987). Groups as human resources. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 5, pp. 323-356). Greenwich, CT: JAI Press.
- Shonk, J. H. (1997). *Team-based organizations: Developing a successful team environment*. Chicago: Irwin.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
- Simsek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2005). Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration. *Academy of Management Journal*, 48(1), 69-84.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P., Jr., & et al. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 412.
- Stewart, G. L., Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1999). *Team work and group dynamics*. New York: John Wiley.
- Sundstrom, E., & Associates. (1999). *Supporting team effectiveness: Best management practices for fostering high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Svare, H. (2006). *Den gode samtalen: Kunsten å skape dialog*. Oslo: Pax.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson.
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. In *Issues, theory, and research in industrial/organizational psychology*. (pp. 117-153): Oxford, England: North-Holland.
- Thatcher, S. M., Jehn, K. A., & Zanutto, E. (2003). Cracks in diversity research: The effects of diversity faultlines on conflict and performance. *Group Decision and Negotiation Vol 12(3) May 2003*, 217-241.
- Thompson, L. L. (2008). *Making the team. A guide for managers* (3 ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

- Tjosvold, D. (1985). Implications of controversy research for management. *Journal of Management*, 11(3), 21-37.
- van Dick, R., van Knippenberg, D., Hagele, S., Guillaume, Y. R. F., & Brodbeck, F. C. (2008). Group diversity and group identification: The moderating role of diversity beliefs. *Human Relations*, 61(10), 1463-1492.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022.
- van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- Wageman, R. (2001). The meaning of interdependence. In M. E. Turner (Ed.), *Groups at work: Theory and research* (pp. 197-217). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Weingart, L. R., & Weldon, E. (1991). Processes that mediate the relationship between a group goal and group member performance. *Human Performance*, 4(1), 33-54.
- Weldon, E., & Weingart, L. R. (1993). Group goals and group performance. *The British Journal of Social Psychology* 32(4), 307-334.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Wilmot, W. W. (1980). Metcommunication: A re-examination and extension. In D. Nimmo (Ed.), *Communication Yearbook* (Vol. 4, pp. 61-69). New Brunswick, NJ: Transaction Books, Rutgers.
- Wittenbaum, G. M., Hollingshead, A. B., Paulus, P. B., Hirokawa, R. Y., Ancona, D. G., Peterson, R. S., et al. (2004). The functional perspective as a lens for understanding groups. *Small Group Research*, 35(1), 17-43.
- Yankelovich, D. (1999). *The magic of dialogue: Transforming conflict into cooperation*. New York: Touchstone.
- Yeatts, D. E., & Hyten, C. (1998). *High-performing self-managed work teams. A comparison of theory to practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Øverland, K. N. (2009). *Norske toppleiargruppe: Ein deskriptiv studie av samansetjing, oppleving av leiarmøte og bruk av teamutvikling*. Unpublished Master Thesis, University of Oslo, Oslo.







This article is removed.



This article is removed.



Bang, H., & Midelfart, T.N. (2010). Dialog og effektivitet i ledergrupper. Tidsskrift for Norsk Psykologforening, 47, 4-15.

Publisert i DUO med tillatelse fra Tidsskrift for Norsk Psykologforening  
<http://www.psykologtidsskriftet.no/>



**Henning Bang**

Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo

**Thomas Nettet Midelfart**

The Performance Group

## Dialog og effektivitet i ledergrupper

Denne studien viser en klar sammenheng mellom dialogisk kommunikasjon og kvaliteten på ledergruppens resultater. Vi vil hevde at dialog har en positiv effekt på teameffektivitet utover å redusere konfliktnivået i gruppen, fordi dialog stimulerer utforskning av gruppe medlemmenes ulike synspunkter.

Det er i dag vanlig at organisasjoner benytter seg av ledergrupper på ulike nivåer for å styre og koordinere virksomheten (Nadler, Spencer & Associates, 1998). En ledergruppe består typisk av en overordnet leder og de lederne som rapporterer direkte til ham eller henne. Ledergruppen møtes jevnlig for å informere hverandre, sette i gang, koordinere og følge opp aktiviteter, diskutere og løse problemer, og fatte beslutninger.

Mange av sakene ledergruppen behandler, vil være komplekse, i den forstand at det fins ulike måter å løse saken på, at det hersker forskjellige syn på hva som er den rette løsningen, at de ulike løsningene ikke nødvendigvis er forenlige med hverandre, og at det er beheftet med usikkerhet om måten man diskuterer saken på, faktisk fører frem til en løsning (Campbell, 1988; Edmondson, Roberto & Watkins, 2003). I tillegg vil medlemmene av ledergruppen være ulike. De vil være forskjellige som personer (personlighet, kjønn, alder, etnisi-

tet), representere hver sin del av organisasjonen og ha ulik fagbakgrunn (Jackson & Ruderman, 1995; van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004). Ledergruppe medlemmene vil også sitte med ulik informasjon og ulike interesser i mange av sakene, og de kan vurdere sakene på forskjellige måter (Edmondson et al., 2003). De siste 20 års forskning på effekten av ulikhet og uenigheter mellom medlemmene av en arbeidsgruppe tyder på at heterogenitet er et tveegget sverd. På den ene siden kan ulikhet og uenighet medføre at diskusjonene blir grundigere og mer kreative. På den andre siden kan det øke sjansen for personlige gnisninger og destruktive konflikter mellom medlemmene (De Dreu & Weingart, 2003; Jackson, Joshi & Erhardt, 2003; Milliken & Martins, 1996; van Knippenberg et al., 2004; van Knippenberg & Schippers, 2007; Williams & O'Reilly, 1998).

Utfordringen for mange ledergrupper blir derfor hvordan medlemmene kan kommunisere med hverandre slik at forskjeller i synspunkter blir utnyttet og fører til bedre resultater for ledergruppen, i stedet for å bli en kilde til irritasjon og gnisninger. Målet med denne studien er å undersøke hvorvidt en dialogisk kommunikasjons-

form mellom medlemmene er positivt assosiert med kvaliteten på ledergruppens resultater. I et videre perspektiv ønsker vi at studien skal generere økt kunnskap om dialogens betydning for alle typer problemløsnings- og beslutningsgrupper (for eksempel prosjektgrupper og veiledningsgrupper), som ledergrupper kan betraktes som et eksempel på (Bang, 2008).

### Fra sakskonflikt til dialog

En mulig løsning på denne kommunikasjonsutfordringen kan være å ha et diskusjonsklima i ledergruppen hvor det er stor toleranse for at medlemmene har forskjellige meninger og er uenige med hverandre, samtidig som gruppen preges av lite relasjonskonflikt. Det har i de siste 15 årene vært gjort en rekke empiriske studier av sammenhengene mellom sakskonflikter («task conflict» eller «cognitive conflict»), relasjonskonflikter («relationship conflict» eller «affective conflict») og effektivitet i ledergrupper. Teameffektivitet har gjerne vært definert som kvaliteten på gruppens prestasjoner, enten det dreier seg om saksresultater (kvaliteten på de tjenester eller produkter gruppen produserer) eller personresultater (gruppefølelse og tilfredshet i grup-

*Vi takker Scandinavian Leadership w/Arve Solheim og Gunnar Nordli for hjelp i datainnsamlingsfasen, Dag Erik Eilertsen og Helge Svare for verdifulle innspill til artikkelen og fire anonyme fagfeller for konstruktive tilbakemeldinger.*

pen) (Hackman, 1990). Resonnementet har vært at grupper som har et moderat nivå av sakskonflikt, samtidig som de opprettholder et lavt nivå av relasjonskonflikt, vil greie å utnytte forskjellighetene mellom medlemmene bedre enn grupper som enten har mye sakskonflikt og relasjonskonflikt eller lite sakskonflikt og relasjonskonflikt. De vil dermed kunne oppleve grundigere diskusjoner av komplekse saker, og bedre kvalitet på de beslutningene gruppen fatter (se for eksempel Amason, 1996; Amason & Sapienza, 1997; Eisenhardt, Kahwajy & Bourgeois III, 1997b; Hjertø, 2006; Jehn, 1995; Jehn, Chadwick & Thatcher, 1997; Jehn & Chatman, 2000; Jehn & Mannix, 2001; Jehn, Northcraft & Neale, 1999).

Forskningsresultatene har imidlertid vist seg å sprike på dette området. I 2003 publiserte De Dreu og Weingart (2003) en metastudie som gjennomgikk resultatene fra 30 empiriske studier av sammenhengen mellom konflikt og ulike indikatorer på teameffektivitet. Konklusjonen fra denne metastudien var at både sakskonflikt og relasjonskonflikt er negativt assosiert med kvaliteten på gruppens saksresultater (gjennomsnittskorrelasjoner på henholdsvis -.23 og -.22), og at de to formene for konflikt i relativt liten grad differensieres fra hverandre (gjennomsnittlig korrelasjon mellom sakskonflikt og relasjonskonflikt på .54). Det synes altså som at sakskonflikt og relasjonskonflikter ofte går hånd i hånd, og at en del ledergrupper har problemer med å skille disse to formene for konflikt. I tillegg ser det ut til at uenigheter på saksplanet er like negativt for teamets effektivitet som uenigheter på relasjonsplanet. Selv om enkelte studier finner en svak positiv sammenheng mellom sakskonflikter og teameffektivitet, kan det derfor stilles spørsmål ved om nøkkelen til utnyttelse av ledergruppens forskjellighet ligger i å skape et høyt nivå av sakskonflikt.

Et alternativ til å øke graden av sakskonflikt i gruppen kan være å *skape et klima hvor man stimuleres til en nysgjerrig utforsking av hverandres synspunkter* når man diskuterer komplekse saker. Denne løsningen er i tråd med van Knippenberg, de Dreu og Homan (2004), som hevder at

to promote: the deep-level and creative processing of diverse information and viewpoints. [...] Accordingly, we propose that elaboration of task-relevant information is the primary process underlying the positive effects of diversity on performance (s. 1011)

En måte å snakke sammen på som nettopp vektlegger nysgjerrig utforskning av hverandres synspunkter, er *dialog*. Ordet dialog kommer fra de greske ordene *dia* (gjennom) og *logos* (ord, tale, fornuft, mening). Det dreier seg altså om noe som oppstår gjennom fornuftig tale, og hvor det gjerne er underforstått at det som oppstår, er økt innsikt eller kunnskap (Svare, 2006). Den norske filosofen Helge Svare definerer dialog som «en samtale mellom to eller flere personer preget av gjensidig velvilje, åpenhet og samarbeid» (Svare, 2006, s. 7). William Isaacs, som grunnla Dialog-prosjektet ved det anerkjente universitetet MIT i USA, definerer dialog som «a shared inquiry, a way of thinking and reflecting together» (Isaacs, 1999, s. 9). Partene i en dialog vil typisk forsøke å lære av hverandre, utforske og prøve å sette seg inn i hva som ligger bak hverandres synspunkter, sette vurderingene sine på vent, akseptere at man har forskjellige synspunkter og forsøke å skape felles grunn på basis av det som kommer frem i dialogen (Ellinor & Gerard, 1998; Isaacs, 1999). Denne måten å samtale på kan betraktes som et alternativ til mer tradisjonelle debatter, hvor poenget gjerne er å få rett eller å vinne over den andre, i stedet for å utforske hverandres ståsted og finne nye løsninger som ivaretar flere av perspektivene i debatten. Ifølge Flick (1998) vil en dialogisk samtaleform bidra til at medlemmene får større respekt for hverandre, åpent deler sine synspunkter med hverandre, og at de får en dypere forståelse av hverandres perspektiver, virkelighetsoppfatninger og verdier.

Kanskje nøkkelen til utnyttelse av ledergruppens forskjellighet, og derigjennom økt teameffektivitet, ligger i en dialogisk kommunikasjonsform mellom medlemmene?

### Sammenhengen mellom dialog og teameffektivitet

Hackman (1990, 2002) hevder at teameffektivitet kan vurderes langs tre dimensjoner:

#### ABSTRACT

#### Dialogue and effectiveness in management groups

To what extent does a dialogical communication style promote effectiveness in management teams? Four hundred and thirty one Norwegian managers from 75 different management teams completed a questionnaire evaluating the extent of dialogical communication and team effectiveness in their respective teams. The results of this survey indicate that there is a positive relation between dialogue and all three dimensions of team effectiveness: task performance, relationship quality and satisfaction. The authors found that dialogue is negatively related to both task conflict and relationship conflict. Finally, neither task conflict nor relationship conflict seem to influence the association between dialogue and team effectiveness.

**Keywords:** Dialogue, team effectiveness, task conflict, relationship conflict, management team.

- I hvilken grad teamet skaper merverdi for de som gjør bruk av teamets saksresultater
- I hvilken grad teamet skaper merverdi for seg selv som team, slik at medlemmenes evne til å arbeide sammen som et team øker
- I hvilken grad teamet skaper merverdi for sine enkelte medlemmer, slik at medlemmene kjenner tilfredshet og føler at de lærer noe av å delta i teamet

Den første dimensjonen dreier seg om kvaliteten på de *saksresultatene* teamet produserer. For en ledergruppe kan dette dreie seg om hvor effektiv gruppen er til å få ting gjort, kvaliteten på de diskusjonene gruppen har og de beslutningene de fatter, samt hvor dyktig ledergruppen er til å gjennomføre disse beslutningene (Jehn et al., 1999; Korsgaard, Schweiger & Sapienza, 1995). Den andre dimensjonen dreier seg om *gruppefølelsen* som har utviklet seg mellom medlemmene i teamet (Jehn, 1995; Jehn & Mannix, 2001; Korsgaard et al., 1995; Smith, Smith, Olian, Sims & et al., 1994), som igjen er med på å definere i hvilken grad medlemmene kjenner seg som et kollektiv eller et lag, i motsetning til som en samling enkeltindivider. For en ledergruppe kan dette omhandle i hvilken grad medlemmene er stolte av gruppen, hvor sterkt knyttet til gruppen de føler seg og hvor sammenveiset de opplever at ledergruppen er. Den

performance does not benefit from conflict and dissent per se but from the process that conflict and dissent is assumed



tredje dimensjonen omhandler *medlemmenes tilfredshet* ved å være med i teamet (Jehn et al., 1997), og dreier seg om i hvilken grad medlemmene opplever det som engasjerende og som personlig og faglig tilfredsstillende å arbeide i ledergruppen.

Disse tre dimensjonene er naturlig nok ikke uavhengige av hverandre, og flere studier viser en stor grad av samvariasjon mellom dem. Denne samvariasjonen er særlig tydelig når dimensjonene måles som selvrapporterte variabler. Schippers, Den Hartog, Koopman og Wienk (2003) rapporterer for eksempel om korrelasjoner fra .57 til .74 mellom de tre teameffektivitetsdimensjonene. De er likevel såpass innholdsmessig forskjellige at vi velger å behandle dem som tre separate variabler i denne studien.

I de siste 40 årene er det gjort en rekke studier av faktorer som påvirker teameffektivitet i ulike typer grupper (se bøker og oversiktsartikler fra Bettenhausen, 1991; Cohen & Bailey, 1997; Gladstein, 1984; Guzzo & Dickson, 1996; Hackman, 2002; Kozlowski & Ilgen, 2006; Levine & Moreland, 1990; Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008; McGrath & Kravitz, 1982; Stewart, 2006; Sundstrom, De Meuse &

Futrell, 1990; Thompson, 2008). Det er imidlertid slående at vi ikke finner en eneste empirisk studie av sammenhengen mellom dialog og teameffektivitet, til tross for at dialog er beskrevet av mange forskere som helt vesentlig for å unngå å havne i fastlåste vinne-tape-debatter og for å få til læring og utvikling i grupper og organisasjoner (se for eksempel Bohm, 1996; Ellinger & Gerard, 1998; Flick, 1998; Isaacs, 1993, 1999; Jabri, 2004; Mazutis & Slawinski, 2008; Schein, 1993). Det er riktignok gjort en del empiriske studier av en kommunikasjonsmåte som er beslektet med dialog, nemlig «konstruktive kontroverser» (Johnson, Johnson & Tjosvold, 2000). Dette begrepet skiller seg imidlertid fra dialog ved at målet i konstruktive kontroverser er å oppnå enighet, mens målet i dialog er økt erkjennelse eller forståelse for hverandres synspunkter – *ikke* nødvendigvis å bli enige.

I denne studien vil vi undersøke hvilken betydning en dialogisk kommunikasjonsform har for hvordan ledergrupper presterer. Et klima preget av nysgjerrig utforskning av medlemmenes synspunkter synes særlig viktig å få til i ledergrupper, hvor beslutningene som fattes, kan ha store konsek-

venser for bedriften, ansatte og samfunnet rundt, og der medlemmene i mange tilfeller sitter med ulike perspektiver og synspunkter på sakene som behandles (Hambrick, 2007; Hambrick & Mason, 1984; Nadler, 1998).

På basis av teorien om dialog foreslår vi at dialog vil være positivt assosiert med alle tre dimensjoner av teameffektivitet i ledergrupper. Vi setter derfor opp følgende hypoteser:

Hypotese 1a: Det er en positiv sammenheng mellom graden av dialog og kvaliteten på saksresultatene i ledergrupper

Hypotese 1b: Det er en positiv sammenheng mellom graden av dialog og gruppefølelse i ledergrupper

Hypotese 1c: Det er en positiv sammenheng mellom graden av dialog og medlemmenes tilfredshet med å delta i ledergruppen

I tillegg til å være positivt assosiert med effektivitet i ledergruppen vil vi foreslå at dialog er negativt relatert til graden av konflikt i gruppen. Dialog er en velbrukt metode i konfliktløsning både på internasjonalt

**Tabell 1. Gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjoner mellom kontrollvariabler, dialog, konflikt og teameffektivitet i 75 ledergrupper.**

Variabler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Kontrollvariabler</i>										
1. Gruppestørrelse	–									
2. Sektor	–.03	–								
3. Kvinneandel	.01	–.08	–							
4. Ledergruppenivå	.38**	–.18	.00	–						
<i>Prediktorvariabler</i>										
5. Dialog	–.26*	–.17	–.02	–.14	–					
6. Sakskonflikt	.31**	–.04	–.11	.32**	–.49***	–				
7. Relasjonskonflikt	.20	.03	–.02	.15	–.70***	.64***	–			
<i>Kriterievariabler</i>										
8. Saksresultat	–.14	–.03	.20	–.08	.69***	–.59***	–.51***	–		
9. Gruppefølelse	–.12	.01	.11	–.17	.69***	–.52***	–.50***	.76***	–	
10. Tilfredshet	–.20	–.11	.16	–.17	.71***	–.45***	–.43***	.74***	.82***	–
Gjennomsnitt	6.69	.65	.11	.45	4.88	4.17	2.96	4.61	5.46	5.18
Standardavvik	2.91	.48	.16	.50	.53	.65	.98	.68	.60	.64

NOTE: \*\*\*  $p < .001$  (2-halet); \*\*  $p < .01$  (2-halet); \*  $p < .05$  (2-halet).

plan og i organisasjoner (Isaacs, 1993, 1999), og hevdes å føre til at forekomsten av konflikt reduseres (Ellinor & Gerard, 1998). Svare (2006) sier for eksempel at «i konfliktforebyggende og konfliktløsende arbeid er dialogen det fremste arbeidsredskapet» (s. 16). Det synes altså rimelig å anta at graden av dialogisk kommunikasjon samvarierer negativt med graden av konflikt i en gruppe – jo mer dialog, desto mindre konflikt. Som nevnt tidligere fant De Dreu & Weingart (2003) i sin metastudie at sakskonflikt og relasjonskonflikt korrelerer høyt med hverandre. Vi foreslår derfor at dialog er negativt assosiert med både sakskonflikt og relasjonskonflikt.

Hypotese 2: Det er en negativ sammenheng mellom dialog og sakskonflikt, og mellom dialog og relasjonskonflikt

Hvis dialog er negativt assosiert med sakskonflikt og relasjonskonflikt, og sakskonflikt og relasjonskonflikt er negativt assosiert med teameffektivitet (De Dreu & Weingart, 2003), er det en mulighet for at konfliktnivået i gruppen fungerer som mediator mellom dialog og teameffektivitet. Kan det med andre ord være at dialog i seg selv ikke påvirker teameffektiviteten, men at dialog reduserer konfliktnivået i gruppen, og at det er det reduserte konfliktnivået som bidrar til økt teameffektivitet?

Vi tror ikke det. Vi vil hevde at dialog har en positiv effekt på teameffektivitet utover å redusere konfliktnivået i gruppen, fordi dialog er en måte å snakke sammen på som stimulerer utforskning av gruppe-medlemmenes ulike synspunkter, og som derigjennom kan skape grundigere, mer informerte og mer kreative løsninger på komplekse problemer. Dialog som samtaleform i ledergrupper har som primært formål å *utforske* ulike syn – ikke nødvendigvis å blegge eventuelle konflikter. Vi foreslår derfor at sammenhengen mellom dialog og teameffektivitet *ikke* medieres av graden av saks- eller relasjonskonflikt. For at man skal kunne argumentere for eksistensen av en mediatoreffekt, hevder Baron og Kenny (1986) at fire betingelser må være til stede:

a at det er en sammenheng mellom prediktorvariabel og kriterievariabel – dialog og teameffektivitet (se hypotese 1a, b og c)

b at det er en sammenheng mellom prediktorvariabel og mediator – dialog og sakskonflikt/relasjonskonflikt (se hypotese 2)

c at det er en sammenheng mellom mediator og kriterievariabel – sakskonflikt/relasjonskonflikt og teameffektivitet (se (De Dreu & Weingart, 2003))

d at effekten av prediktorvariabelen blir borte (fullstendig mediering) eller signifikant redusert (delvis mediering) når man kontrollerer for mediatorvariabelen

Vi tror at Baron og Kennys tre første kriterier vil oppfylles, men at deres fjerde kriterium – at sammenhengen mellom prediktorvariabelen og kriterievariabelen forsvinner eller reduseres vesentlig når man kontrollerer for mediatoren – ikke vil opp-

fylles. Dermed vil heller ikke oppgavekonflikt eller relasjonskonflikt fungere som mediator i relasjonen mellom dialog og teameffektivitet.

Hypotese 3a: Sammenhengen mellom dialog og kvaliteten på saksresultatene i ledergrupper vil ikke endre seg vesentlig når man kontrollerer for sakskonflikt og relasjonskonflikt

Hypotese 3b: Sammenhengen mellom dialog og gruppefølelse i ledergrupper vil ikke endre seg vesentlig når man kontrollerer for sakskonflikt og relasjonskonflikt

Hypotese 3c: Sammenhengen mellom dialog og medlemmenes tilfredshet med å delta i ledergruppen vil ikke endre seg vesentlig når man kontrollerer for sakskonflikt og relasjonskonflikt

Tabell 2. Resultater fra hierarkisk regresjonsanalyse\* av hypotese 1a, 1b og 1c (N=75).

	$\beta$	t	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
<i>Kriterievariabel: Saksresultater</i>				
Steg 1 Kontrollvariabler			.06	.06
Gruppestørrelse	-.13	-1.06		
Sektor	-.02	-.18		
Kvinneandel	.20	1.73		
Ledergruppenivå	-.03	-.26		
Steg 2 Dialog (hypotese 1a)	.73***	8.52	.54	.48***
<i>Kriterievariabel: Gruppefølelse</i>				
Steg 1 Kontrollvariabler			.04	.04
Gruppestørrelse	-.06	-.47		
Sektor	-.01	-.10		
Kvinneandel	.11	.90		
Ledergruppenivå	-.15	-1.17		
Steg 2 Dialog (hypotese 1b)	.74***	8.42	.53	.49***
<i>Kriterievariabel: Tilfredshet</i>				
Steg 1 Kontrollvariabler			.09	.09
Gruppestørrelse	-.15	-1.21		
Sektor	-.13	-1.08		
Kvinneandel	.15	1.33		
Ledergruppenivå	-.13	-1.05		
Steg 2 Dialog (hypotese 1c)	.71***	8.28	.54	.45***
NOTE: *** p < .001; ** p < .01; * p < .05; <sup>a</sup> Standardiserte regresjonskoeffisienter.				

## Metode

### Utvalg og prosedyre

Studien er basert på et spørreskjema som ble sendt ut til 530 ledere fra 75 ledergrupper i 35 norske foretak. En ledergruppe ble i spørreskjemaet definert som en gruppe ledere som rapporterer til en overordnet leder, som møtes regelmessig, og som oppfatter seg selv som en ledergruppe i organisasjonen (McIntyre, 1998). Ledergruppene ble rekruttert gjennom et norsk konsultentselskap som hadde arbeidet med bedriftene de hørte til. Konsultentselskapet hadde imidlertid ikke gitt noen av ledergruppene trening i dialogisk kommunikasjon. Bedriftene representerte en rekke ulike bransjer og fagdisipliner (for eksempel entreprenørselskap, elektronikk, teknisk installasjon, varehandelskjede, militære enheter, energiselskap, direktorater og forskningsinstitusjoner).

81% (431 ledere) besvarte spørreskjemaet. 65% av ledergruppene var fra privat sektor, mens 35% var fra offentlig sektor. 45% av ledergruppene var toppledergrupper, mens 55% befant seg på nivå 2 eller 3 i organisasjonen. Det var i snitt 6,7 ledere i hver ledergruppe ( $SD = 2,9$ ), og gjennomsnittlig fartstid i ledergruppen var 2,7 år ( $SD = 1,2$ ). Det var imidlertid stor varia-

sjon mellom medlemmene innenfor hver ledergruppe når det gjaldt hvor lang fartstid de hadde. Kun 6% av ledergruppene (fire ledergrupper) hadde medlemmer med like lang fartstid i gruppen. 82% av lederne var menn. 53% av ledergruppene besto utelukkende av mannlige ledere, mens resten av ledergruppene (47%) besto av både kvinner og menn.

Ledergruppene hadde akseptert å delta i forskningsprosjektet mot å få tilbake en rapport om hvordan de fungerte som ledergruppe på de dimensjonene vi målte. Alle lederne som deltok i undersøkelsen, fikk tilsendt en e-post med lenke til en nettbasert spørreundersøkelse, bestående av spørsmål som målte de ulike variablene i studien.

### Operasjonalisering av variablene

Utsagnene i spørreskjemaet ble besvart på en 7-punkts Likert-skala, hvor 1=Helt uenig og 7=Helt enig. Vi gjennomførte en pilotundersøkelse med fem ledergrupper før de endelige leddene til spørreskjemaet ble valgt ut. Gjennom denne forundersøkelsen luket vi ut ledd med lav varians og ledd som ble opplevd som vanskelige å forstå av respondentene.

*Dialog* Vi har ikke funnet noen verktøy

som måler grad av dialogisk kommunikasjon i grupper. Vi konstruerte derfor en skala på basis av dialogbegrepet slik det defineres hos Ellinor og Gerard (1998), Isaacs (1993, 1999) og Schein (1993). Dialogskalaen består av følgende seks ledd: a) Måten vi diskuterer på i ledergruppen, viser at vi virkelig tror vi kan lære noe av hverandre, b) Jeg føler at andre i ledergruppen respekterer min kompetanse, selv når de er uenige med meg, c) Det hender jeg føler meg nedvurdert av enkelte andre i ledergruppen når vi diskuterer saker (snudd), d) Ledergruppens medlemmer prøver som regel å utforske hverandres ideer og synspunkter, e) Når noen fremmer kontroversielle eller uforståelige synspunkter i ledergruppen, bruker vi tid på å utforske hva som ligger bak disse synspunktene, og f) Vi prøver sjelden å bygge på hverandres ideer i ledergruppen (snudd). Cronbachs alpha for skalaen er .83.

*Sakskonflikt og relasjonskonflikt.* Sakskonflikt og relasjonskonflikt ble målt ved hjelp av en modifisert versjon av Jehns (1995) to intragruppekonflikt-skalaer – «task conflict» og «relationship conflict». Jehn (1995) definerer sakskonflikt som «uenighet mellom gruppemedlemmer om innholdet i oppgavene som utføres, herunder forskjellighet i synspunkter, ideer og meninger» (s. 258, vår oversettelse). Skalaen som måler sakskonflikt, består av fire ledd: a) Vi uttrykker ofte svært ulike ideer og syn på de sakene vi diskuterer, b) Det er ofte uenigheter når vi diskuterer saker i vår ledergruppe, c) Det er så å si aldri uenigheter om hvordan man skal forstå en sak i vår ledergruppe (snudd), d) Det er så å si aldri uenigheter om hva som er den beste løsningen i en sak i vår ledergruppe (snudd). Cronbachs alpha for skalaen er .81.

Relasjonskonflikt defineres som «mellommenneskelige uforenligheter mellom gruppemedlemmer, som typisk innebærer spenninger, fiendtlighet og irritasjon mellom medlemmer i en gruppe» (Jehn, 1995, s. 258, vår oversettelse). Fire ledd måler relasjonskonflikt: a) Det er en del frustrasjoner mellom medlemmene av ledergruppen under ledermøtene, b) Det eksisterer en del personlige gnisninger mellom folk i ledergruppen, c) Det er en god del spenninger mellom folk i vår ledergruppe, og d) Det er en god del relasjonskonflikter blant medlemmene i vår ledergruppe. Cronbachs alpha for skalaen er .93.

**Tabell 3. Resultater fra hierarkisk regresjonsanalyse<sup>a</sup> av hypotese 2 (N=75).**

	$\beta$	t	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
<i>Kriterievariabel: Sakskonflikt</i>				
Steg 1 Kontrollvariabler			.15	.15*
Gruppestørrelse	.22	1.82		
Sektor	.00	0.0		
Kvinneandel	-.11	-1.03		
Ledergruppenivå	.23	1.91		
Steg 2 Dialog (hypotese 2)	-.45***	-4.38	.34	.19***
<i>Kriterievariabel: Relasjonskonflikt</i>				
Steg 1 Kontrollvariabler			.05	.05
Gruppestørrelse	.16	1.30		
Sektor	.05	.46		
Kvinneandel	-.02	-.14		
Ledergruppenivå	.10	.79		
Steg 2 Dialog (hypotese 2)	-.71***	-7.82	.50	.45***
NOTE: *** p < .001; ** p < .01; * p < .05; <sup>a</sup> Standardiserte regresjonskoeffisienter.				

## Det er viktig å drive nysgjerrig utforskning av de andres synspunkter, men også å bruke denne nye innsikten når man selv fremmer egne synspunkter

**Teameffektivitet.** Teameffektivitet – kvaliteten på saksresultater, gruppefølelse og medlemmenes tilfredshet – ble målt som tre separate variabler, som alle ble vurdert av medlemmene selv. Skalaen som måler *saksresultater*, bygger på Jehn, Northcraft og Neales (1999) skala «Perception of group performance», samt deler av Amason's (1996) skala «Decision quality». Den består av fire ledd: a) Jeg er meget fornøyd med de resultatene vi skaper i ledergruppen, b) Ledergruppen er svært effektiv med å få ting gjort, c) Det skjer sjelden at vi fatter dårlige beslutninger i ledergruppen, d) Ledergruppen er svært dyktig til å gjennomføre sine beslutninger. Cronbachs alpha for skalaen er .89.

**Gruppefølelse** måles gjennom en modifisert versjon av Jehn et al.s (1999) to skalaer «commitment» og «group longevity». Skalaen består av seks ledd, og reflekterer tre fasetter av gruppefølelse (Jehn et al., 1999; Mullen & Copper, 1994): stolthet av gruppen, tilknytning til gruppen og ønske om å forbli i gruppen. Leddene er: a) Jeg er stolt av ledergruppen jeg er medlem av, b) Det hender jeg rakker ned på ledergruppen min når jeg snakker med andre (snudd), c) Jeg følger meg sterkt knyttet til ledergruppen jeg er medlem av, d) Ledergruppen vår er en sterkt sammensveiset gruppe, e) Hvis det er opp til meg, jobber jeg fortsatt i denne ledergruppen om tre år, og f) Innimellom skulle jeg ønske jeg ikke var medlem av denne ledergruppen (snudd). Cronbachs alpha for skalaen er .83.

Vi har ikke funnet noen skala som direkte reflekterer Hackmans (2002) definisjon av *Tilfredshet*. Han definerer denne dimensjonen av teameffektivitet som at «gruppeerfaringen i det store og hele bidrar positivt til de enkelte medlemmenes læring og personlige trivsel» (s. 28, vår oversettelse). Vi utviklet en skala bestående av fire ledd som reflekterer denne definisjonen: a) Jeg opplever det som svært tilfredsstillende å jobbe i ledergruppen, b) Jeg opplever det som faglig utbytterikt å delta i denne ledergruppen, c) Deltakelse i denne ledergruppen bidrar til at jeg utvikler meg som leder,

d) Det gir meg energi å delta i ledermøtene våre. Cronbachs alpha for skalaen er .88.

### Måling av gruppefenomener

Et gruppefenomen kan kun måles gjennom observasjon eller ved aggregering av individdata. Observasjonene kan utføres av ytre eller indre observatører (gruppedlemmene selv). Vi har i denne studien valgt å bruke observasjon som metode, og gruppedlemmene som observatører (informanter) av de fenomenene vi studerer. For at dette skal resultere i et meningsfylt mål på gruppefenomenene og rettfærdiggjøre bruk av ledergrup-

pen som observasjonsenhet, må det være konsistens mellom gruppedlemmenes svar innenfor den enkelte ledergruppe. Vi regnet derfor ut interrater-enigheten (Rwg) mellom ledergruppens medlemmer for samtlige av variablene våre (James, Demaree & Wolf, 1984). Det synes å ha etablert seg en standard for at Rwg bør være over .70 for å vise tilfredsstillende interrater-enighet innenfor gruppen (Lance, Butts & Michels, 2006). Fire av våre seks variabler har en Rwg over .70, mens Relasjonskonflikt og Tilfredshet hadde marginalt lavere Rwg (henholdsvis .66 og .68).

**Tabell 4. Resultater fra hierarkisk regresjonsanalyse\* av hypotese 3 (N=75).**

	$\beta$	t	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
Kriterievariabel: Saksresultater				
Steg 1 Kontrollvariabler	(se tabell 2 for resultater)		.06	.06
Steg 2 Konfliktvariabler			.40	.34***
Sakskonflikt	-.45**	-3.49		
Relasjonskonflikt	-.23	-1.91		
Steg 3 Dialog	.69***	6.35	.63	.23***
Kriterievariabel: Gruppefølelse				
Steg 1 Kontrollvariabler	(se tabell 2 for resultater)		.04	.04
Steg 2 Konfliktvariabler			.32	.28***
Sakskonflikt	-.34*	-2.44		
Relasjonskonflikt	-.29*	-2.19		
Steg 3 Dialog	.73***	6.21	.57	.25***
Kriterievariabel: Tilfredshet				
Steg 1 Kontrollvariabler	(se tabell 2 for resultater)		.09	.09
Steg 2 Konfliktvariabler			.27	.16**
Sakskonflikt	-.25	-1.78		
Relasjonskonflikt	-.25	-1.82		
Steg 3 Dialog	.80***	6.92	.58	.31***
NOTE: *** p < .001; ** p < .01; * p < .05; * Standardiserte regresjonskoeffisienter.				

Jo flere mennesker som er til stede i et ledermøte, desto større er sjansen for at diskusjonen avsporer, at man misforstår hverandre, og at enkelte medlemmer melder seg ut av diskusjonen

### Kontrollvariabler

Da studier har vist at gruppestørrelse og kvinneandel i gruppene kan påvirke gruppeprosesser og teameffektivitet (for eksempel Holter, Svare & Egeland, 2008; Ingham, Levinger, Graves & Peckham, 1974; Jehn et al., 1997; Steiner, 1972), ønsket vi å kontrollere for disse to variablene i analysene våre. I tillegg har vi kontrollert for om ledergruppen er fra offentlig eller privat sektor, og om de er toppledergrupper eller om de befinner seg på lavere nivåer i organisasjonen.

Analysene ble gjort i SPSS versjon 16.0. Vi har brukt lineær regresjonsanalyse for å teste hypotesene om sammenhengen mellom dialog, konflikt og teameffektivitet.

### Resultater

Som det fremgår av tabell 1, er de tre teameffektivitetsmålene saksresultater, gruppefølelse og tilfredshet relativt høyt korrelert med hverandre ( $r$  varierer mellom .74 og .82,  $p < .001$ ). Kontrollvariablene kvinneandel og sektor (offentlig eller privat) er ikke signifikant korrelert med noen av de andre variablene i studien. Kontrollvari-

belen gruppestørrelse korrelerer signifikant med tre variabler:

- dialog ( $r = -.26$ ,  $p < .05$ ) – jo større ledergruppe, desto mindre dialog
- sakskonflikt ( $r = .31$ ,  $p < .01$ ) – jo større ledergruppe, desto mer sakskonflikt
- ledergruppenivå ( $r = .38$ ,  $p < .01$ ) – toppledergrupper har en tendens til å være større enn ledergrupper på lavere nivåer i organisasjonen.

Kontrollvariablen ledergruppenivå korrelerer i tillegg signifikant med sakskonflikt ( $r = .32$ ,  $p < .01$ ) – graden av sakskonflikt er større for toppledergrupper enn for ledergrupper på lavere nivåer i organisasjonen.

For å undersøke sammenhengen mellom dialog og teameffektivitet (hypotese 1a, 1b og 1c), gjorde vi først en samvariasjonsanalyse hvor vi plottet hver av ledergruppens skårer på dialog og teameffektivitet inn på to akser. Som vi ser av figur 1, 2 og 3, er det en klart positiv sammenheng mellom dialog og hver av de tre teameffektivitetsvariablene. Vi legger også merke til at det ikke er noen av ledergruppene som preges av lite

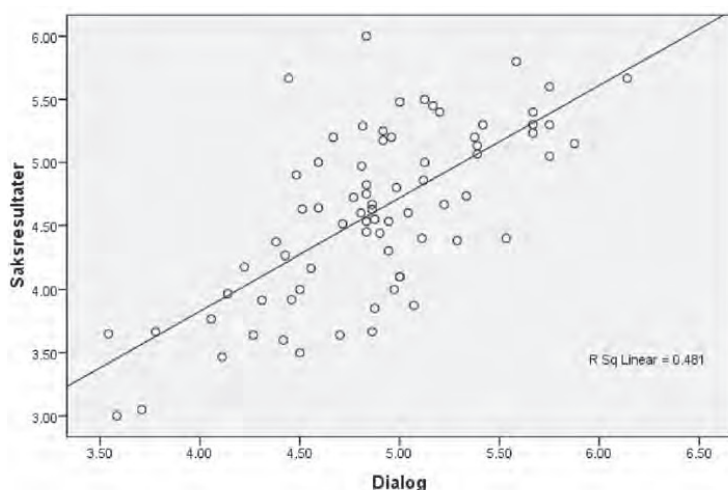
dialog, som samtidig har gode saksresultater, sterk gruppefølelse eller høy tilfredshet. Det er heller ingen av ledergruppene med høy grad av dialog som samtidig har dårlige saksresultater, svak gruppefølelse eller lav tilfredshet blant medlemmene.

Deretter gjennomførte vi lineær regresjonsanalyse med dialog som prediktor og hver av de tre teameffektivitetsdimensjonene som kriterievariabler. Gruppestørrelse, sektor, kvinneandel og ledergruppenivå ble først introdusert i regresjonsanalysen som kontrollvariabler, og deretter introduserte vi dialog som prediktorvariabel. Som vi ser i tabell 2, fant vi støtte for hypotesene 1a, 1b og 1c. Dialog er signifikant og sterkt positivt assosiert med både saksresultater ( $\beta = .73$ ,  $p < .001$ ), gruppefølelse ( $\beta = .74$ ,  $p < .001$ ) og tilfredshet ( $\beta = .71$ ,  $p < .001$ ), når vi kontrollerer for gruppestørrelse, sektor, kvinneandel og ledergruppenivå.

For å undersøke om dialog er negativt assosiert med sakskonflikt og relasjonskonflikt (hypotese 2), gjennomførte vi lineær regresjonsanalyse med dialog som prediktorvariabel og sakskonflikt og relasjonskonflikt som kriterievariabler. Også her kontrollerte vi for de fire kontrollvariablene. Som det fremgår av tabell 3, er dialog signifikant og negativt assosiert med både sakskonflikt ( $\beta = -.45$ ,  $p < .001$ ) og relasjonskonflikt ( $\beta = -.71$ ,  $p < .001$ ).

I hypotese 3a, b og c er vi opptatt av å finne ut om sammenhengen mellom dialog og teameffektivitet medieres gjennom konfliktnivået i ledergruppene. Vi fulgte Baron og Kennys (1986) prosedyre for å avdekke mediatoreffekter. Baron og Kennys tre første kriterier for mediatoreffekt er alle oppfylt:

- 1 Som vi ser fra resultatene for hypotese 1a, b og c (tabell 2), er det en signifikant sammenheng mellom prediktor- og kriterievariabel (dialog og teameffektivitet).
- 2 Ut fra resultatene for hypotese 2 (tabell 3), ser vi at det er en signifikant sammenheng mellom prediktorvariabel (dialog) og mediator (sakskonflikt og relasjonskonflikt).



Figur 1. Sammenhengen mellom dialog og saksresultater for de 75 ledergruppene.

3 Fra korrelasjonsmatrisen (tabell 1) fremgår det at det er en signifikant sammenheng mellom mediator (sakskonflikt og relasjonskonflikt) og teameffektivitet (korrelasjoner mellom  $-.43$  og  $-.59$ , alle signifikante på  $.001$ -nivå).

For at sakskonflikt og relasjonskonflikt skal fungere som mediator mellom dialog og teameffektivitet, må i tillegg et fjerde kriterium oppfylles. Sammenhengen mellom dialog og teameffektivitet må reduseres vesentlig eller forsvinne når man kontrollerer for disse forholdene. For å teste ut dette gjennomførte vi samme analyse som for hypotese 1, men la til sakskonflikt og relasjonskonflikt som kontrollvariabler i regresjonsanalysen. Som tabell 4 viser, endrer ikke relasjonen mellom dialog og teameffektivitet seg nevneverdig når man kontrollerer for sakskonflikt og relasjonskonflikt. Tvert imot er dialog fortsatt en sterk, positiv og signifikant prediktor for både saksresultater ( $\beta = .69, p < .001$ ), gruppefølelse ( $\beta = .73, p < .001$ ) og tilfredshet ( $\beta = .80, p < .001$ ).

## Diskusjon

Hensikten med denne studien er å undersøke sammenhengen mellom dialog og effektivitet i ledergrupper. I tråd med våre hypoteser indikerer resultatene at det er en sterk og positiv sammenheng mellom graden av dialogisk kommunikasjon og alle tre mål på teameffektivitet. Dialogisk kommunikasjon er med andre ord positivt assosiert med:

- hvor fornøyd medlemmene av ledergruppen er med resultatene de skaper
- hvor sterkt sammensveiset de opplever at gruppen er
- hvor tilfredse ledergrupped medlemmene er med å delta i ledergruppen

I tillegg finner vi klare indikasjoner på at dialogisk kommunikasjon er negativt assosiert med både sakskonflikt og relasjonskonflikt – det vil si at jo mer ledergruppen er preget av dialogisk kommunikasjon, desto mindre sakskonflikt og relasjonskonflikt finner vi (og vice versa). Til slutt finner vi at sammenhengen mellom dialog og teameffektivitet ikke kan forklares ved at konfliktnivået reduseres med økende grad av dialog. Effekten av dialog på teameffektivitet synes dermed ikke å være mediert av sakskonflikt eller relasjonskonflikt. Det synes som at di-

alog har en selvstendig påvirkning på team-effektivitet, i den forstand at det å tro at man kan lære noe av kollegene i ledergruppen, å vise respekt for hverandre, å utforske hverandres synspunkter og å forsøke å bygge på hva andre sier i ledermøtene, i seg selv øker sjansen for at ledergruppen skaper gode resultater.

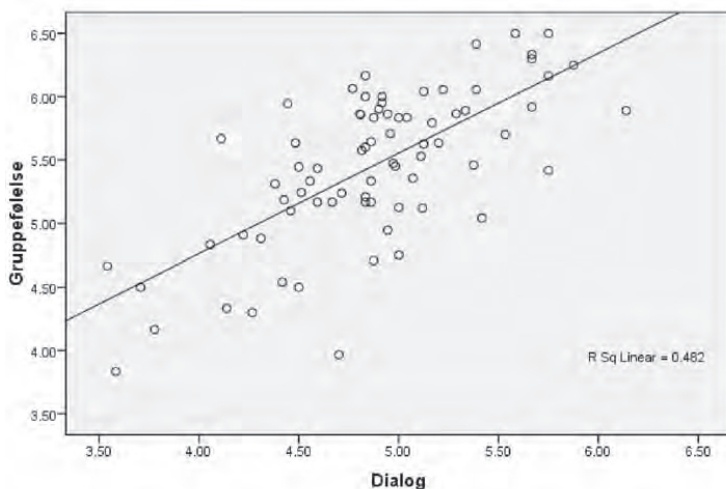
## Dialog og teameffektivitet

Slik vi har operasjonalisert dialog i denne studien, består kommunikasjonsformen av

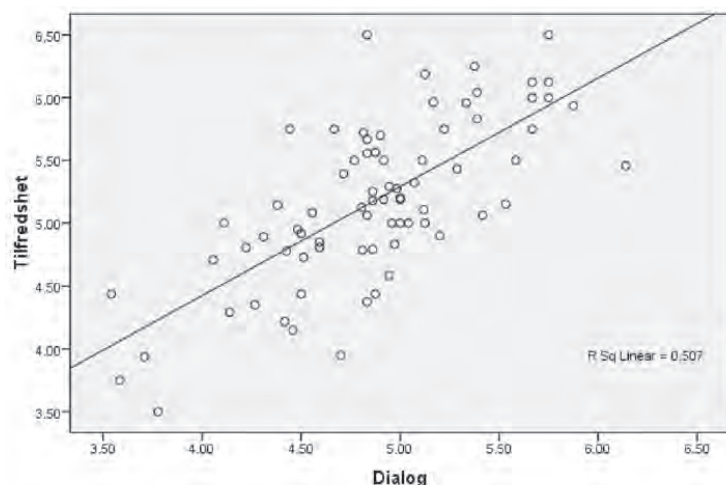
fire hovedelementer, hvorav de to første er holdninger, mens de to siste er handlinger:

- En tro på at man kan lære noe av hverandre (læreholdning)
- Respekt for andre selv når man er uenig (respekt)
- Utforskning av forskjellige syn (utforskning)
- Bygge på hverandres syn

Læreholdning og Respekt representerer *holdninger* til andre mennesker generelt, og



Figur 2. Sammenhengen mellom dialog og gruppefølelse for de 75 ledergruppene.



Figur 3. Sammenhengen mellom dialog og tilfredshet for de 75 ledergruppene.



Det å tro at man kan lære noe av kollegene i ledergruppen, å vise respekt for hverandre, å utforske hverandres synspunkter og å bygge på hva andre sier i ledermøtene, øker sjansen for at ledergruppen skaper gode resultater

til hvordan man bør forholde seg i diskusjon med andre spesielt. Mange ledere har nok lett for å hevde at de har en læreholdning og at de kjenner respekt for folk med andre meninger enn dem (Argyris, 1990; Isaacs, 1999; Senge, 1994), men utfordringen blir å etterleve disse holdningene i praksis. I hvilken grad kjenner man en genuin interesse for å lære noe når man konfronteres med personer som har diametralt motsatte meninger av dem en selv har? Hvor lett er det å kjenne respekt for kolleger som gir uttrykk for synspunkter en opplever som uintelligente, uforståelige eller som setter viktige personlige verdier og interesser på spill (Edmondson & Smith, 2006)? Samtidig er det nettopp i slike situasjoner at en dialogisk grunnholdning preget av respekt og et ønske om å lære vil kunne føre til at man får til en dypere og grundigere diskusjon av komplekse saksefelt og at medlemmene kjenner seg hørt og sett (Isaacs, 1999).

Utforskning og Bygge på hverandres syn beskriver *kommunikasjonshandlinger* som gjøres av deltakerne i ledermøtene. Astrid Homan og kolleger (Homan et al., 2008; Homan, van Knippenberg, Van Kleef & De Dreu, 2007) fant i to ulike studier av heterogene beslutningsgrupper at grupper som brukte tid på å utforske ulike synspunkter som var representert i gruppen, hadde bedre resultater enn grupper som i liten grad drev slik utforskning. Homan et al. (2007) fant også at grupper hvor medlemmene hadde positive holdninger til at de var forskjellige, i større grad utforsket informasjon fra de andre medlemmene, enn grupper der medlemmene mente at det var best at de var så like som mulig. Det synes altså å være støtte for at både utforskning av synspunkter og positive holdninger til forskjellighet er knyttet til gruppens saksresultater.

Vi har funnet få empiriske studier som undersøker effekten av å bygge på hverandres syn i møter. I de ulike teoriene om dialog i organisasjoner synes det imidlertid å gå igjen at dialog dreier seg om å skape ny og felles forståelse blant deltakerne. Isaacs

(1999) hevder for eksempel at «intensjonen med dialog er å oppnå ny forståelse, og dermed å danne en helt ny basis som en kan tenke og handle ut fra» (s. 19, vår oversettelse). For å bidra til at det skapes en slik ny forståelse blant medlemmene av en gruppe, er det viktig å drive nysgjerrig utforskning av de andres synspunkter, men også å *bruke* den nye innsikten man får når man selv fremmer egne synspunkter. Man må rett og slett være villig til å la seg konstruktivt «forstyrre» av andres meninger, og gjøre bruk av denne forstyrrelsen i egen meningsdannelse. På den måten kan en si at dialog forutsetter at en både tar inn og forsøker å bygge på hverandres syn.

Det er særlig to typer møtedynamikk som kan underminere medlemmenes evne til å bygge på hverandre. For det første vil kommunikasjonen i ledermøter som preges av kontroversielle og komplekse saker, ha en tendens til å utvikle seg til en *debatt* mellom medlemmer med ulike syn, hvor det gjelder å vinne over den andre (Isaacs, 1993). Standpunktene blir lett fastlåste og polariserte, og ledermøtet vil kunne preges av det Deborah Flick (1998) kaller en *debatkultur*. Hun hevder at dette er vår dominante modus operandi, som har blitt så vanlig at vi i mange sammenhenger kan ha vanskeligheter med å se for oss alternative måter å samhandle på. Debattpregete møter stimulerer ikke medlemmene til å bygge på hverandres syn, men heller til polarisering av standpunktene og rigid forsvar av de meningene en har kommet ut med tidligere i debatten. Debatt vil også kunne føre til en prematur lukking av saken før den er blitt grundig nok belyst (Ellinor & Gerard, 1998).

Den andre typen møtedynamikk som kan gjøre det vanskelig for medlemmene å bygge på hverandres syn, er det Mosvick og Nelson (1996) kaller «biljardkuleeffekten». Biljardkuleeffekten oppstår når «det første utsagnet [i en diskusjon] blir reagert ulikt på av hver av deltakerne, som igjen kommer med kommentarer som tar diskusjonen i ulike retninger, forandrer temaet og forårsaker nye reaksjoner for hver ny be-

merkning» (Mosvick & Nelson, 1996, s. 36, vår oversettelse). Denne effekten blir forsterket jo flere medlemmer som deltar i møtet, og manifesterer seg i ulike fenomener som:

- informasjonskø, hvor medlemmer som har tegnet seg på talerlisten, sier det de hadde tenkt å si da de tegnet seg, selv om temaet har skiftet når det blir deres tur til å snakke
- tema-hopping, hvor medlemmer bringer inn nye temaer i diskusjonen, selv om tidligere temaer ikke er ferdig diskutert
- løsningshopping, hvor medlemmer begynner å diskutere løsningsforslag før man har definert hva problemet er
- ulike abstraksjonsplan, hvor saken diskuteres på helt ulike nivåer av ulike gruppede medlemmer

Det er med andre ord ingen automatikk i at ledergruppediskusjoner preges av at medlemmene bygger på hverandres syn.

Vi tror at Læreholdning og Respekt ligger til grunn for og er med på å forsterke handlingene Utforskning og Bygge på hverandres syn. For det første vil det kunne falle en lettere å utforske andres synspunkter og forsøke å bygge videre på dem, hvis en har en grunnholdning om at andre mennesker kan ha sett eller forstått noe en selv ikke har oppdaget, og at andre (i hvert fall kollegene i egen ledergruppe) er kompetente mennesker som man kjenner respekt for. For det andre er de to grunnholdningene vesentlige for at Utforskning og Bygge på hverandres syn ikke skal reduseres til et sett av teknikker, hvor man egentlig ikke er genuint interessert i å finne ut mer om eller bygge videre på hva den andre mener (Ellinor & Gerard, 1998). Vi argumenterer altså for at det ikke bare er hvert enkelt element i dialogfenomenet som bidrar til økt teameffektivitet, men at det ligger en merverdi i kombinasjonen av de fire elementene. For at dialogen skal bli autentisk og få full effekt, må den preges både av dialogiske holdninger og handlinger.

## Dialogens rolle på ledermøter

Selv om vi i denne studien ikke har undersøkt de temporale aspektene ved dialog og teameffektivitet, vil man kunne tenke seg at dialog sannsynligvis egner seg best i en divergerende fase av diskusjonen, og ikke i en konvergerende fase, hvor man for eksempel skal enes om en beslutning (Ellinor & Gerard, 1998; Yankelovich, 1999). Dialog vil således være spesielt viktig i bestemte faser av ledermøtet – for eksempel i begynnelsen når man ønsker å få frem så god informasjon som mulig fra samtlige medlemmer av ledergruppen for å sikre seg et grundig beslutningsunderlag (Gersick, 1989; Gouran & Hirokawa, 1996; Kruglanski & Webster, 1991).

Kanskje behandlingen av komplekse saker kan deles inn i faser, hvor man starter med dialog for å få frem og få en dyper forståelse for medlemmenes ulike synspunkter og perspektiver på saken, for så å gå over til en mer debattorientert kommunikasjonsform når beslutningen skal fattes (Yankelovich, 1999)?

Vi tenker også at dialogisk kommunikasjon er viktigere, men også mer krevende, å få til i store ledergrupper enn i mindre. Jo flere mennesker som er til stede i et ledermøte, desto større er sjansen for at diskusjonen avsporer, at det oppstår informasjonskø og temahopping, at man misforstår hverandre, og at enkelte medlemmer melder seg ut av diskusjonen (Mosvick & Nelson, 1996). Samtidig tror vi at det nettopp er i store ledermøter at effekten og nytten av dialog ville bli særlig synlig.

Det er nærliggende å tenke seg at dialogens betydning for teameffektiviteten i ledergruppen vil være avhengig av hvor komplekse oppgaver ledergruppen behandler (Edmondson et al., 2003), og kanskje særlig hvor gjensidig avhengige medlemmene er for å få løst oppgaven de jobber med, på en effektiv måte (Wageman, 1995). Saker med stor grad av gjensidig avhengighet mellom medlemmene – hva Hackman (2002) kaller *reelle teamoppgaver* – forutsetter at medlemmene lytter til hverandre og prøver å forstå hverandres synspunkter og perspektiver, og at de er villige til å *samarbeide* om oppgaven de står overfor. Enklere type oppgaver som ikke krever særlig interaksjon mellom medlemmene av ledergruppen, krever kanskje mindre grad av dialog for å løses effektivt.

Fremtidig forskning bør undersøke om oppgavens kompleksitet og medlemmenes gjensidige avhengighet kan fungere som moderatorer i relasjonen mellom dialog og teameffektivitet.

## Metodiske betraktninger

**Begrepsvaliditet.** Begrepsvaliditet dreier seg om i hvilken grad indikatorene som skal måle et høyere-ordens begrep, på en god måte representerer begrepet de er ment å måle (Lund & Haugen, 2006; Shadish, Cook & Campbell, 2002). Man kan med rette spørre om hvor omfattende man kan representere komplekse begreper som

Jo mer ledergruppen er preget av dialogisk kommunikasjon, desto mindre sakskonflikt og relasjonskonflikt finner vi

sakskonflikt og relasjonskonflikt, dialog og teameffektivitet med indikatorer bestående av fire til seks spørsmål. Dette gjelder i særlig grad begrepet dialog, som defineres med noe ulikt innhold og ulike fasetter avhengig av hvilken forsker som beskriver begrepet. I vår operasjonalisering av dialogbegrepet har vi snevret det inn til fire fasetter som synes å gå igjen hos mange som diskuterer fenomenet dialog. Det er imidlertid fasetter vi ikke har dekket, for eksempel perspektivbevegelse (Nygårdsvik, in press), å sette vurderingene sine på vent (Ellinor & Gerard, 1998; Schein, 1993) og åpenhet og samarbeid (Svare, 2006).

Det hadde også styrket studien om vi hadde hatt et uavhengig mål på kvaliteten av gruppens saksresultater. Det er imidlertid svært vanskelig å identifisere uavhengige kilder eller objektive kriterier for vurdering av kvaliteten på ledergruppers resultater (se for eksempel Hirokawa, Erbert & Hurst, 1996, for en diskusjon av det problematiske med å vurdere beslutningskvalitet). Vi vil argumentere for at ledergruppens medlemmer faktisk er viktige når det gjelder å vurdere kvaliteten på diskusjonene og beslutningene som fattes i gruppen. I mange av sakene som behandles, er

det ledergruppens medlemmer som er de primære brukerne av gruppens resultater, i den forstand at de legger frem saker som de ønsker å forankre i ledergruppen eller få de andre medlemmenes synspunkter på. Vi har derfor valgt å bruke medlemmenes egen vurdering av kvaliteten på ledergruppens saksresultater.

**Indre validitet.** Indre validitet dreier seg om i hvilken grad man kan trekke slutninger om årsaksforhold mellom variablene som blir undersøkt i studien (Lund & Haugen, 2006; Shadish et al., 2002). Siden vi her har valgt en observasjonsdesign med samtidige observasjoner, og ikke en eksperimentell design, er det vanskelig å postulere hvorvidt dialog faktisk kan sies å forårsake økt teameffektivitet. Man kan alternativt tenke seg at årsakssammenhengen går andre veien, slik at ledergrupper som skaper gode saksresultater, har gode relasjoner og medlemmer som er tilfredse, lettere går inn i en dialogisk kommunikasjonsform. Til tross for at vi har kontrollert for flere ulike tredjevariabler, kan vi heller ikke utelukke at det fins andre tredjevariabler som kan forklare den positive sammenhengen vi finner mellom dialog og teameffektivitet. En mulig tredjevariabel er respondentenes generelle fornøydhet med ledergruppen. Siden alle variablene er målt med samme spørreskjema av de samme personer på samme tidspunkt, kan en tenke seg at ledernes grad av tilfredshet med ledergruppen kan fungere som en g-faktor som fargelegger svarene deres på spørreskjemaet i enten positiv eller negativ retning, avhengig av hvor tilfredse de er. En fornøyd leder vil da ha en tendens til å svare bekreftende på alle utsagn som beskriver ledergruppen i positive termer, mens en misfornøyd leder vil kunne gjøre det motsatte. Dette er hva Podsakoff, MacKenzie, Lee og Podsakoff (2003) refererer til som «common method» og «common source» bias, og kan i så fall skape spuriøse sammenhenger.

**Ytre validitet.** Ytre validitet dreier seg om i hvilken grad de resultatene som er funnet i studien, er gyldig på tvers av personer, situasjoner, tid og målingsvariabler (Lund & Haugen, 2006; Shadish et al., 2002). Det kan stilles spørsmål ved generaliserbarheten av våre funn. Utvalget på 75 ledergrupper er relativt lite og må betegnes som et bekvemmelighetsutvalg. Bedriftene som er med i studien, ble rekruttert gjen-



nom et organisasjonskonsulentfirma som kontaktet kundene sine og spurte om de var interessert i å delta. Hele 82% av respondentene er menn, og selv om kvinneandelen ledere i norske bedrifter fremdeles er lav (stipulert til 34% i 2006 – se NOU, 2008:6), har utvalget vårt en underrepresentasjon av kvinner. På den annen side har vi både toppledergrupper og ledergrupper på lavere nivåer med i utvalget, og bedriftene kommer både fra offentlig og privat virksomhet. Det faktum at det ikke endret sammenhengene vi studerte, nevneverdig å kontrollere for disse forholdene, styrker generaliserbarheten av resultatene våre.

## Konklusjon

Denne studien er et første bidrag til å etablere et empirisk grunnlag for å hevde at det er en sammenheng mellom dialogisk kommunikasjon og teameffektivitet i ledergrupper. Det trengs imidlertid flere studier for å finne ut hvor robust denne sammenhengen er, men også for å identifisere hvilke faktorer som stimulerer og hemmer dialog i ledergrupper, om det er mulig å trene ledergrupper i dialogisk kommunikasjon, og om det er en årsak-virkning-sammenheng mellom dialog og teameffektivitet. Det er særlig viktig at fremtidige studier benytter uavhengige kilder for vurdering av teamets prestasjoner, slik at man kan være sikker på at en eventuell sammenheng mellom dialog og teameffektivitet ikke skyldes at de er målt med samme metode og av de samme personene.

Vi håper ledergrupper vil la seg inspirere av denne studien til å tenke igjennom hvordan de behandler komplekse saker, og til å forsøke mer dialogisk orienterte måter å kommunisere sammen på.

## Henning Bang

Psykologisk institutt  
Universitetet i Oslo  
P.b. 1094 Blindern  
0317 Oslo  
E-post [henning.bang@psykologi.uio.no](mailto:henning.bang@psykologi.uio.no)

## Referanser

Aason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *The Academy of Management Journal*, 39(1), 123–148.

Amason, A. C. & Schweiger, D. M. (1997). The effects of conflict on strategic decision making effectiveness and organizational performance. I: C. K. W. De Dreu & E. Van de

Vliert (red.), *Using conflict in organizations* (s. 101–115). London: Sage Publications.

Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses. Facilitating organizational learning*. Boston: Allyn and Bacon.

Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45, 272–286.

Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.

Bettenhausen, K. L. (1991). Five years of group research: What we have learned and what needs to be addressed. *Journal of Management*, 17(2), 345–381.

Bohm, D. (1996). *On dialogue*. London: Routledge.

Campbell, D. J. (1988). Task complexity: A review and analysis. *Academy of Management Review*, 13(1), 40–52.

Cohen, S. G. & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239–290.

De Dreu, C. K. W. & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.

Edmondson, A. C., Roberto, M. A. & Watkins, M. D. (2003). A dynamic model of top management team effectiveness: Managing unstructured task streams. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 297–325.

Edmondson, A. C. & Smith, D. M. (2006). Too hot to handle? How to manage relationship conflict. *California Management Review*, 49(1), 6–31.

Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L. & Bourgeois III, L. J. (1997b). Taming interpersonal conflict in strategic choice: How top management teams argue, but still get along. I: V. Papadakis & P. Barwise (red.), *Strategic Decisions* (s. 65–83). Boston: Kluwer Academic Publishers.

Ellinor, L. & Gerard, G. (1998). *Dialogue: Rediscovering the transforming power of conversation*. New York: John Wiley & Sons.

Flick, D. L. (1998). *From debate to dialogue: Using the understanding process to transform our conversations*. Boulder, CO: Orchid Publications.

Gersick, C. J. G. (1989). Marking time: Predictable transitions in task groups. *Academy of Management Journal*, 32(2), 274.

Gladstein, D. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499–517.

Gouran, D. S. & Hirokawa, R. Y. (1996). Functional theory and communication in decision-making and problem-solving groups. An expanded view. I: R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (red.), *Communication and group decision making* (s. 55–80). Thousand Oaks: Sage Publications.

Guzzo, R. A. & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 307–338.

Hackman, J. R. (2002). *Leading teams. Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.

Hackman, J. R. (red.). (1990). *Groups that work (and those that don't)*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343.

Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.

Hirokawa, R. Y., Erbert, L. & Hurst, A. (1996). Communication and group decision-making effectiveness. I: R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (red.), *Communication and decision making* (s. 269–300). Thousand Oaks: Sage Publications.

Hjert, K. B. (2006). *The relationship between intragroup conflict, group size, and work effectiveness*. Unpublished Ph.D., BI Norwegian School of Management, Oslo.

Holter, Ø. G., Svare, H. & Egeland, C. (2008). Likestilling og livskvalitet 2007. Arbeidsforskningsinstituttet/Nordisk institutt for kvinne- og kjønnsforskning.

Homan, A. C., Humphrey, S. E., Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D. & van Kleef, G. A. (2008). Facing differences with an open mind: Openness to experience, salience of intra-group differences, and performance of diverse work groups. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1204–1222.

Homan, A. C., van Knippenberg, D., van Kleef, G. A. & De Dreu, C. K. W. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1189–1199.

Ingham, A. G., Levinger, G., Graves, J. & Peckham, V. (1974). The Ringelmann effect: Studies of group size and group performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 371–384.

Isaacs, W. (1993). Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22, 24–39.

Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. New York: Currency.

Jabri, M. (2004). Team feedback based on dialogue: Implications for change management. *The Journal of Management Development*, 23(2), 141.

Jackson, S. E., Joshi, A. & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801–830.

Jackson, S. E. & Ruderman, M. N. (1995). *Diversity in work teams. Research paradigms for a changing workplace*. Washington, DC: American Psychological Association.

James, L. R., Demaree, R. G. & Wolf, G. (1984).

- Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85–98.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.
- Jehn, K. A., Chadwick, C. & Thatcher, S. M. B. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8(4), 287–305.
- Jehn, K. A. & Chatman, J. A. (2000). The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *International Journal of Conflict Management (Special Issue: Managing Conflict)*, 11(1), 56–73.
- Jehn, K. A. & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B. & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741–763.
- Johnson, D. W., Johnson, R. T. & Tjosvold, D. (2000). Constructive controversy: The value of intellectual opposition. I: M. Deutsch & P. T. Coleman (red.), *The handbook of conflict resolution. Theory and practice* (ss. 65–85). San Francisco: Jossey-Bass.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M. & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38(1), 60–84.
- Kozlowski, S. W. J. & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124.
- Kruglanski, A. W. & Webster, D. M. (1991). Group members' reactions to opinion deviates and conformists at varying degrees of proximity to decision deadline and of environmental noise. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(2), 212–235.
- Lance, C. E., Butts, M. M. & Michels, L. C. (2006). The sources of four commonly reported cutoff criteria: What did they really say? *Organizational Research Methods*, 9(2), 202–220.
- Levine, J. M. & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41, 585–634.
- Lund, T. & Haugen, R. (2006). *Forskningsprosessen*. Oslo: Unipub.
- Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T. & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410–476.
- Mazutis, D. & Slawinski, N. (2008). Leading organizational learning through authentic dialogue. *Management Learning*, 39(4), 437–456.
- McGrath, J. E. & Kravitz, D. A. (1982). Group research. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 195–230.
- McIntyre, M. G. (1998). *The Management team handbook: Five key strategies for maximizing group performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Milliken, F. J. & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402–433.
- Mosvick, R. K. & Nelson, R. B. (1996). *We've got to start meeting like this!* Indianapolis: Park Avenue Productions.
- Mullen, B. & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115, 2210–2227.
- Nadler, D. A. (1998). Executive team effectiveness. Teamwork at the top. I: D. A. Nadler & Associates (red.), *Executive teams* (s. 21–39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Nadler, D. A., Spencer, J. L. & Associates (red.). (1998). *Executive teams*. San Francisco: Jossey-Bass.
- NOU. (2008). *Kjønn og lønn. Fakta, analyser og virkemidler for likelønn* (Vol. 6). Oslo: Barne- og likestillingsdepartementet.
- Nygårdsvik, I. (in press). *Integrert bedriftskommunikasjon – et dialogperspektiv på intern og ekstern kommunikasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 40–51.
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L. & Wienk, J. A. (2003). Diversity and team outcomes: the moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 779–802.
- Senge, P., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J. & Kleiner, A. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Shadish, W. R., Cook, T. D. & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston: Houghton Mifflin.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P., Jr. & et al. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 412.
- Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32(1), 29–55.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P. & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120–133.
- Svare, H. (2006). *Den gode samtalen: Kunsten å skape dialog*. Oslo: Pax.
- Thompson, L. L. (2008). *Making the team. A guide for managers* (3 ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W. & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022.
- van Knippenberg, D. & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541.
- Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 145–180.
- Williams, K. Y. & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.
- Yankelovich, D. (1999). *The magic of dialogue: Transforming conflict into cooperation*. New York: Touchstone.



Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det?  
Tidsskrift for Norsk Psykologforening, 45, 272-286.

Publisert i DUO med tillatelse fra Tidsskrift for Norsk Psykologforening

<http://www.psykologtidsskriftet.no/>





Henning Bang

Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo

## Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det?

Hva skal til for at lederteam i organisasjoner fungerer effektivt? Her presenteres en modell som baserer seg på en gjennomgang av de siste 30 års forskning på effektivitet i team, med spesiell vekt på lederteam.

Bruken av team i arbeidslivet har økt sterkt siden begynnelsen av 1980-tallet (Mohrman, Cohen & Mohrman, 1995; Nadler, Spencer & Associates, 1998), og det publiseres store mengder av både vitenskapelig og populærvitenskapelig litteratur om emnet. Søker man etter bøker om team på nettbokhandelen Amazon, får man over 6000 treff, mens biblioteks-databasen PsycINFO gir nær 1000 treff på fagfellelvurderte artikler med team i tittelen bare etter 2001. En årsak til den store interessen for team kan ligge i at arbeidslivet i økende grad er preget av spesialisering, kombinert med at arbeidsoppgavene har blitt mer komplekse. Mange arbeidsoppgaver er det rett og slett ikke mulig for enkeltpersoner å utføre alene, og man har derfor valgt å teamorganisere deler av arbeidet (Mohrman, Cohen & Mohrman, 1995).

Teamorganiseringen påvirker måten organisasjoner ledes på. I dag er det vanlig å ha en toppledergruppe med ansvar for den overordnede styringen, i stedet for at organisasjonen utelukkende ledes

av en enkelt person (Nadler, Spencer & Associates, 1998). Også nedover i organisasjonshierarkiet finner vi den samme tendensen: Ledere i samme organisasjonsenhet møtes jevnlig med sin overordnede for å informere hverandre, diskutere felles problemstillinger og fatte beslutninger.

Antakelsen synes å være at teamarbeid er mer effektivt enn individuelt arbeid (Katzenbach & Smith, 1993). Samtidig viser en rekke studier at det ikke er noen automatikk i at arbeidet blir mer effektivt utført når det gjøres i et team (se for eksempel Hackman, 1990; Katzenbach & Smith, 1993; Steiner, 1972), og mange arbeidstakere rapporterer at de kaster bort tiden i teammøter (Mosvick & Nelson, 1996). Enkelte forskere hevder sågar at synergieffekter ikke eksisterer i team – at alle team vil oppleve *prosessstap* som følge av dysfunksjonelle gruppeprosesser mellom medlemmene (Steiner, 1972). Det har derfor utviklet seg et omfattende forskningsfelt som studerer *hva* teameffektivitet innebærer,

*hvilke faktorer* som påvirker teameffektivitet, og under *hvilke betingelser* disse faktorene har betydning.

I løpet av de siste 25–30 årene har det jevnlig blitt publisert internasjonale artikler og bøker som oppsummerer hvilke faktorer som påvirker teameffektivitet (se for eksempel Bettenhausen, 1991; Cohen & Bailey, 1997; Gist, Locke & Taylor, 1987; Gladstein, 1984; Guzzo & Dickson, 1996; Guzzo & Shea, 1992; Hackman, 2002; Kozlowski & Ilgen, 2006; Levine & Moreland, 1990; McGrath & Kravitz, 1982; Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990; Thompson, 2008; Yeatts & Hyten, 1998). Det er imidlertid ikke publisert noen norsk oppsummeringsartikkel på dette området. I tillegg har de fleste oppsummeringsartiklene fokusert på teameffektivitet i alle typer team – det være seg prosjektgrupper, sportsteam, orkestre eller lederteam. Litteraturen som tar for seg de spesielle forutsetninger som skal til for at *lederteam* og andre typer beslutnings- og problemløsningsteam skal fungere effektivt,

er mye mer sparsom. Målet med denne artikkelen er derfor å presentere en empirisk basert modell for de faktorene som er særlig viktige for effektive lederteam.

## Hva er et team?

Et team kan defineres som to eller flere mennesker som er avhengige av hverandre for å nå felles mål. Denne definisjonen vektlegger to aspekter som avgjørende for om en gruppe skal regnes som et team. For det første har et team ett eller flere *felles mål*, som er noe annet enn summen av de individuelle medlemmenes mål. Slik blir teamet den grunnleggende resultatenheten – ikke enkeltmedlemmene. Mange team, og kanskje særlig lederteam, har ikke definert hva de er til for, noe som gjør at teamets mål i liten grad er felles delt og forstått blant medlemmene av teamet (Katzenbach & Smith, 1993). En måte å tydeliggjøre teamets mål på er å spørre seg: Hvilken forskjell er teamet ment å gjøre? Hva ville ikke blitt produsert hvis teamet ikke eksisterte? Hvilken merverdi er teamet ment å tilføre organisasjonens verdiskapningsskjede?

For det andre kjennetegnes team av at medlemmene er *gjensidig avhengige* for å oppnå teamets mål. Thompson (2008) hevder at «gjensidig avhengighet er selve kjennetegnet på teamarbeid» (s. 4, min oversettelse). Gjensidig avhengighet medfører at ingen av medlemmene kan realisere teamets mål alene, man trenger de andre medlemmene for å få det til. Det betyr også at man har mulighet til å «spenne bein» på hverandre, og dermed vanskeliggjøre hverandres arbeid. På samme måte medfører gjensidig avhengighet at man har mulighet til å ta ut en gevinst man ikke kunne ha realisert uten samarbeid. Teamarbeid stiller derfor sterke krav til medlemmenes evne til å tilpasse seg og koordinere seg med hverandre, og til å oppføre seg slik at de ikke trekker i beina på hverandre, men at de i stedet får realisert den potensielle gevinsten som ligger i godt samarbeid.

Når det gjelder ledergrupper, vil «graden av teamhet» variere med de oppgavene ledergruppen arbeider med (Katzenbach, 1998). I noen oppgaver vil det være stor grad av gjensidig avhengighet mellom medlemmene, i andre oppgaver vil kan-

skje bare noen av medlemmene være avhengige av hverandre, mens de i enkelte oppgaver (for eksempel orienteringssaker) vil være det i liten grad. Likevel mener jeg det er rimelig å hevde at ledergrupper bør betraktes som team, fordi medlemmene av gruppen representerer ulike enheter i organisasjonen som nettopp er avhengige av hverandre for at organisasjonen skal nå sine mål på en effektiv måte. En annen sak er om ledergruppens medlemmer har tatt inn over seg og forstått denne avhengigheten (Hackman, 2002).

## Ulike typer av team

Teameffektivitetsforskningen har i liten grad skilt mellom ulike typer av team. Derfor er det vanskelig å si om de faktorene som er identifisert som sentrale for teameffektivitet, gjelder alle typer team (generiske faktorer), eller kun en viss type team (teamspesifikke faktorer). Flere forskere har prøvd å lage taksonomier for klassifisering av team (Hackman, 1990; McGrath & Kravitz, 1982; Sundstrom, De Meuse, & Futrell, 1990), uten at det har gitt noen enighet om hvilke typer team det er fruktbart å skille mellom. Bowers, Pharmer og Salas (2000) benytter en relativt grovkornet taksonomi, hvor de klassifiserer team etter hvilke typer oppgaver de arbeider med: produksjonsoppgaver, opptreden (performance) og kognitive oppgaver. Dette er etter min mening en nyttig inndeling for å forstå hvilke hoveddimensjoner team skiller seg langs.

Jeg vil i det følgende kalle team som primært arbeider med produksjonsoppgaver, for *produksjonsteam* (for eksempel kirurgiteam på sykehus og kamera-team i TV-produksjoner). Produksjonsteamet kjennetegnes av at det produserer et identifiserbart og oftest konkret og målbart produkt. Det er gjerne sterkt avhengig av enkeltpersonenes manuelle eller tekniske ferdigheter og av medlemmenes evne til å koordinere innsatsen sin.

Team hvis primære oppgave er å opptre med noe, kalles *opptredenteam* (for eksempel band og teaterensembler). Opptredenteamet kjennetegnes av at det leverer noe immaterielt i øyeblikket – for eksempel en teaterforestilling eller en musikkopplevelse. Det er vanskelig å kvantifisere «produktet» de leverer, men tilhø-

## ABSTRACT

Effectiveness in management teams: what it is, and what factors influence it

This article reviews empirical research related to effectiveness in management teams. Effectiveness is defined as the degree to which a management team meets or exceeds its goals in three areas: task performance, team viability, and individual satisfaction. Variables identified from empirical studies are presented, using an «input-process-output» model. Input and process factors are seen as determinants of the quality of the management team's output. Task characteristics, team composition and supportive context are viewed as input to the model. Process factors include goal clarity, focused effort, effective performance strategies, capitalization of diversity, and reflexivity. The author discusses implications of findings for both researchers and practitioners alike.

Keywords: team effectiveness, management team, group performance, input, process, output

erne vil oftest ha klare (men gjerne forskjellige) meninger om kvaliteten på produktet. Medlemmenes samspillferdigheter og evne til å tilpasse seg hverandre vil være viktig for hvorvidt teamet lykkes, i tillegg til at det enkelte medlems kunstneriske talent og øvelse betyr svært mye. Sportsteam vil ofte være en blanding av produksjonsteam og opptredenteam: et håndball-lag skal produsere så mange mål og slippe inn så få mål som mulig, samtidig som de har tilskuere de skal lage en spennende sportslig forestilling for.

Team som jobber med kognitive oppgaver, kalles *beslutningsteam* (for eksempel lederteam og veiledningsteam). Beslutningsteamet – som strengt tatt burde hete beslutnings- og problemløsnings-team – kjennetegnes av at det produserer beslutninger og beslutningsunderlag, og at det driver problemløsning. Typiske beslutningsteam vil være lederteam, komiteer, pasientbehandlingsteam, veiledningsteam og utredningsteam. Det er altså et team med vekt på intellektuelle og kommunikasjonsmessige ferdigheter hos medlemmene, som fagekspertise, evne til å uttrykke seg tydelig, til å lytte og undersøke hva de andre i teamet mener, og til å analysere og vurdere den informasjonen som kommer frem under teamarbeidet. I denne typen team er det vanskeligere for det enkelte medlem å trene på de ferdig-

**Tabell 1.** Ulike typer team og hvordan de skiller seg fra hverandre\*

Teamtype/Aspekt	Målklarhet	Måltype	Grad av rutine	Kritiske individuelle ferdigheter	Kritiske teamferdigheter
Produksjon	Høy	Kvantitativ	Høy	Manuelle/tekniske	Koordinering
Opptreden	Middels	Kvalitativ	Middels	Kunstneriske	Tilpasning
Beslutning	Lav	Kvalitativ	Lav	Intellektuelle og sosiale	Kommunikasjon

\* Denne tabellen er inspirert av Bowers, Pharmer og Salas (2000)

hetene som skal til for å lykkes – blant annet fordi ferdighetene som settes på prøve under «produksjonen», vil kunne variere sterkt avhengig av hvilken sak som diskuteres, hvilke interesser de ulike medlemmene har i den aktuelle saken, hvilke personer som er med i teamet, og hvor godt disse personene samspiller med hverandre. I denne artikkelen vil jeg først og fremst fokusere på de faktorene som bidrar til teameffektivitet i beslutningsteam, med et særlig fokus på en bestemt type beslutningsteam – nemlig lederteamet.

### Hva er teameffektivitet?

Mahoney (1990) skiller mellom effektivitet og effisiens. *Effektivitet* defineres som i hvilken grad det er overensstemmelse mellom de målene man har, og de resultatene man faktisk oppnår, mens *effisiens* defineres som forholdet mellom resultatene man oppnår, og de ressursene som er brukt for å oppnå resultatene. I norsk dagligtale gjør vi sjelden denne distinksjonen, men bruker begrepene som synonymer. Vi sier for eksempel at et sykehus er blitt mer effektivt hvis det behandler flere pasienter innenfor like store (eller små) budsjetter som tidligere, mens det vi egentlig mener, er at sykehuset er blitt mer effisient eller at det har økt sin produktivitet. Når jeg i denne artikkelen diskuterer hvilke faktorer som påvirker teameffektivitet i beslutningsteam, er jeg ikke først og fremst interessert i å finne ut hva som påvirker hvor mange beslutninger et team greier å produsere innenfor et gitt tidsrom, eller hvor få personer man trenger i et team for å løse et problem. Jeg vil fokusere på hvilke faktorer som påvirker *teamets evne til å nå sine mål*, eller for å bruke effektivitetsterminologien – hvilke faktorer som bidrar til at teamets resultater blir i overensstemmelse med teamets mål. Så lenge en gruppe har en formening om hva den

prøver å oppnå, og vurderer resultatene den oppnår, opp mot dette, beskjeftiger den seg med effektivitetsvurderinger. Et kor som diskuterer om de får til å synge så bra som de ønsker, og et lederteam som vurderer om de greier å skape gode beslutninger for organisasjonen sin (hvis det er målet med lederteamet), er begge opptatt av hvor effektivt de fungerer.

### En modell for teameffektivitet

Felles for de fleste av oppsummeringsartiklene om teameffektivitet er at de organiserer stoffet i en input-prosess-output-modell, hvor en skiller mellom:

- Faktorer som er gitt på forhånd når teamet skal arbeide sammen, og som fungerer som rammebetingelser for teamets fungering (input-faktorer)
- Faktorer som opptrer når medlemmene av teamet arbeider sammen for å skape resultater (prosess-faktorer)
- Hva slags resultater teamet produserer (output-faktorer)

Det er vanlig å tenke seg at de resultatene teamet produserer, i neste omgang er med på å påvirke både teamets ramme-

betingelser og de prosessene som spiller seg ut i teamet (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001). Det skjer altså over tid en gjensidig påvirkning mellom teamets resultater og de rammebetingelser og prosesser som er med på å forme teamets resultater.

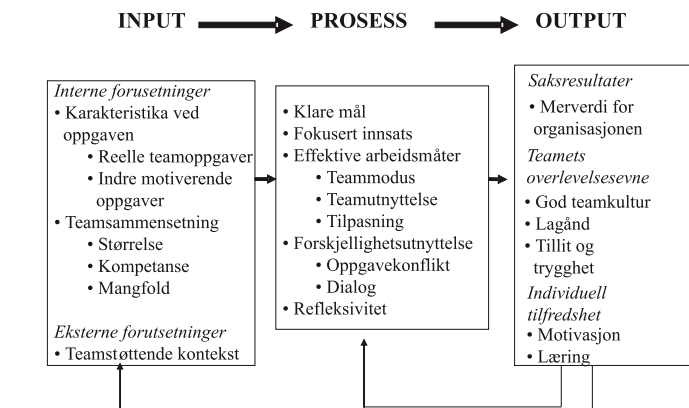
I resten av artikkelen skal jeg presentere en teameffektivitetsmodell, organisert i de tre kategoriene input, prosess og output (se figur 1). Jeg vil starte med å beskrive teamets resultater (output), og så fortsette med å vise hvordan teamets rammebetingelser (input) og prosesser kan påvirke disse resultatene.

### Teamets resultater (output)

Hackman (1990) hevder at team produserer resultater på tre områder, som alle bør tas med når teamets effektivitet skal vurderes. Teamet produserer resultater innenfor det området teamet er opprettet for å skape noe på (*saksresultater*), det skaper resultater som har å gjøre med teamets evne til å samarbeide fremover (*teamets overlevelsessevne*), og det skaper resultater som dreier seg om hvor tilfreds det enkelte medlem blir av å jobbe i teamet (*individuell tilfredshet*). Varianter av Hackmans tredeling gjennomsyrrer det meste av teameffektivitetsforskningen, og jeg velger derfor å benytte denne kategoriseringen videre i artikkelen.

### Saksresultater

Det første og mest åpenbare området teamet produserer resultater på, er i for-

**Figur 1:** En modell for teameffektivitet i beslutningsgrupper



hold til de *oppgavene* teamet arbeider med. Denne typen resultater er direkte knyttet til teamets formål eller eksistensberettigelse: det teamet i utgangspunkt er tenkt å brukes til. Et fotball-lag produserer mål, et band produserer musikk, en ledergruppe produserer beslutninger, og et operasjonsteam på sykehus produserer operasjoner. Denne typen resultater kan kalles *saksresultater*, og dreier seg om hva slags resultater teamet produserer innenfor de oppgaver eller saker det arbeider med. *Sakseffektivitet* defineres som i hvilken grad resultatet av å arbeide med en sak er i overensstemmelse med eller overgår målet med å arbeide med saken i teamet. Her kan man diskutere hvem som har legitimitet til å definere målet med å ta opp saken i teamet. Hackman (1990) hevder at det er *brukerne* av teamets resultater (for eksempel kundene, de ansatte, styret og samfunnet) som først og fremst kan vurdere hvorvidt teamets resultater er i overensstemmelse med målene. I mange team vil det imidlertid være vanskelig å identifisere brukerne av det som produseres. Da blir det også vanskelig å få tak i brukernes vurderinger, og hvis det er flere brukere, kan man risikere at de er uenige om kvaliteten på det som ble produsert. Dette gjelder for eksempel i lederteam, hvor det behandles saker som kan berøre både kunder, ansatte og samfunnet. Mange av sakene som behandles i ledergrupper, vil i tillegg være «saker på vei», hvor ledergruppen benyttes til idègenerering, koordinering og kvalitetssikring av saker man holder på med. Dette gjør det vanskelig å be sluttbrukerne vurdere kvaliteten på resultatet av å behandle en slik sak i ledergruppen. I disse tilfellene vil det være mer rimelig å be enten ledergruppen selv, eller den som tar opp saken i ledergruppen, å vurdere hvor fornøyd de er med resultatet av å behandle saken i ledergruppen. Dette står imidlertid ikke nødvendigvis i motsetning til Hackmans syn, fordi man kan hevde at saksfremleggeren eller ledergruppen selv er brukeren i disse tilfellene.

En annen måte å beskrive saksresultatene til et team på er som den merverdi organisasjonen tilføres av at saken behandles i teamet. Her settes organisasjonen opp som den ultimate sluttbruker,

da organisasjonens team kan betraktes som virkemidler organisasjonen benytter for å realisere sine mål. En ledergruppe kan for eksempel spørre seg i hvilken grad kvaliteten på de beslutninger den fatter, er i overensstemmelse med de mål og forventninger organisasjonen har til ledergruppen. Hirokawa, Erbert og Hurst (1996) hevder imidlertid at det er forbundet med store metodiske problemer å måle kvaliteten på reelle beslutninger. Dette er tilfellet fordi beslutnin-

Mens saksresultater kan sees som den merverdi teamet skaper for organisasjonen, kan teamets overlevelsessevne betraktes som den merverdi teamet skaper for seg selv

gens kvalitet gjerne varierer med *hvilke kriterier* man bruker for å vurdere beslutningen (hvilke verdier skal gjelde når man vurderer beslutningens kvalitet?), *hvem* som vurderer beslutningen (hvilke interessenters vurderinger skal legges til grunn når man spør om en beslutning er god eller dårlig?) og *når* kvaliteten på beslutningen evalueres (skal kvaliteten på beslutningen evalueres like etter at den er fattet, eller etter at man har sett de langsiktige konsekvensene av beslutningen?). For å unngå problemet med å vurdere kvaliteten på beslutningene kan sakseffektivitet i beslutningsteam måles som i hvilken grad saksresultatene teamet oppnår, er i overensstemmelse med de målene teamet hadde med å behandle saken i teamet. Man spør med andre ord teamets medlemmer i hvilken grad de opplever at resultatene av å behandle en sak i ledergruppen samsvarer med de forventningene de hadde om hva de skulle oppnå.

#### Teamets overlevelsessevne

Det andre området teamet skaper resultater på, er i forhold til sin egen *evne til å fungere og overleve som team*. Teamets overlevelsessevne defineres som i hvilken grad teamets måte å arbeide sammen på øker medlemmenes evne til å samarbeide

de fremover (Hackman, 1990). I et beslutningsteam vil medlemmenes måte å diskutere saker på, og deres måte å oppføre seg på overfor hverandre på, påvirke deres evne til å samarbeide fremover. På kort sikt kan det nok være mulig for team å skape gode saksresultater selv om relasjonskvaliteten medlemmene imellom er dårlig. Det er imidlertid rimelig å tenke seg at dårlig relasjonskvalitet over tid vil påvirke teamets muligheter til å skape gode saksresultater. Derfor blir det for snevert utelukkende å vurdere teamets saksresultater hvis man er opptatt av teameffektivitet. Skal et team kalle seg effektivt, er det en forutsetning at relasjonskvaliteten er god nok til at teamets medlemmer kan samarbeide på en fruktbart måte med hverandre fremover. Mens saksresultatene kan betraktes som den merverdi teamet skaper for organisasjonen, kan teamets overlevelsessevne sees som hva slags merverdi teamet skaper for seg selv. Når man skal spesifisere hva teamets overlevelsessevne konkret dreier seg om, er det særlig tre forhold jeg vil trekke frem: teamkultur, teamtillit og teamfølelse.

**1. Teamets kultur.** Teamets kultur kan defineres som de normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som har utviklet seg i teamet, og som preger måten medlemmene tenker, føler og handler på når de arbeider sammen (Bang, 1995; Schein, 2004). Innenfor forskningen på kultur i organisasjoner synes det å være bred enighet om viktigheten av at organisasjonens ulike grupper preges av hensiktsmessige normer, verdier og virkelighetsoppfatninger, og at dysfunksjonelle kulturer kan påvirke grupper negativt og til og med bidra til at de opphører å eksistere (Denison, 1990; Kotter & Heskett, 1992; Schein, 2004; Trice & Beyer, 1993).

To begreper som er nært beslektet med teamkultur, er *teamets felles mentale modeller* (gjernede kalt «shared mental models», «team mental models» eller «shared cognition») og *teammnormer*. En *felles mental modell for teamet* kan defineres som «en organisert forståelse eller mental representasjon av kunnskap som er felles for teamets medlemmer» (Mohammed, Klimoski & Rentsch, 2000). Som for teamkultur, dreier begrepet seg



Det er ingen automatikk i at arbeidet blir mer effektivt utført når det gjøres i et team, og mange arbeidstakere rapporterer at de kaster bort tiden i teammøter

om at teammedlemmene deler kunnskap om forhold som er av betydning for teamets fungering – for eksempel om teamets oppgaver, de andre teammedlemmenes handlemåter og behov, samt relevante forhold i teamets omgivelser. Teammedlemmer som har stor grad av felles mentale modeller vil lettere kunne forutsi hverandres responser og koordinere seg mer effektivt enn team der medlemmene ikke deler de samme mentale modellene (Cannon-Bowers, Salas, & Converse, 1993; Klimoski & Mohammed, 1994; Mohammed, Klimoski, & Rentsch, 2000). På den måten vil det sannsynligvis være en positiv sammenheng mellom teamets felles mentale modeller og teameffektivitet, noe flere empiriske studier har vist (for eksempel Lim & Klein, 2006; Mathieu, Goodwin, Heffner, Salas, & Cannon-Bowers, 2000; Rico, Sanchez-Manzanares, Gil, & Gibson, 2008).

En rekke studier viser at *teamnormer* er avgjørende for hvordan en gruppe fungerer (Cohen, 1994; Hackman, 2002; Napier & Gershenfeld, 1993; Salas, Dickinson, Converse, & Tannenbaum, 1992). Normer spesifiserer hva slags atferd, holdninger og meninger som er akseptable og uakseptable i gruppen, og kan sies å være et sentralt element i teamets kultur (Bang, 1995). I følge Hackman (2002) dannes normer primært gjennom tre mekanismer. For det første kan de *importeres* inn i gruppen gjennom de sosiale normene som hvert av gruppemedlemmene bringer med seg. For det andre kan de vokse frem gjennom interaksjonen mellom gruppens medlemmer, hvor noen måter å oppføre seg på får *positive konsekvenser*, mens andre blir *sanksjonert* i gruppen. Den tredje måten normer kan dannes på, er ved at gruppens medlemmer *eksplisitt diskuterer og blir enige om* hvordan de ønsker at gruppen skal fungere. Hackman (2002) hevder at teamlederens første oppgave bør være å hjelpe teamet til å etablere et sett av grunnleggende normer som stimulerer

medlemmene til å oppføre seg på måter som bidrar til teameffektivitet. Spørsmålet man bør stille seg, er dermed om teamet har utviklet et sett av normer som øker medlemmenes evne til å samarbeide og å skape gode saksresultater fremover. I den grad dette er tilfellet, vil det bidra positivt til teamets overlevelsessevne.

2. *Teamtillit* (team psychological safety). Teamtillit kan defineres som en felles oppfatning blant medlemmene om at det er trygt å ta mellommenneskelige sjanser i teamet, og at ingen av dem vil ydmyke, avvise eller straffe noen av de andre for å si det de mener i teamet (Edmondson, 1999). Denne oppfatningen er basert på at det eksisterer en gjensidig respekt og tillit mellom teamets medlemmer – respekt for den enkeltes fagkompetanse, verdier og væremåte, og tillit til at andre vil behandle en med respekt. Teamtilliten vokser frem gjennom samhandling mellom teamets medlemmer, når de etter hvert erfarer at det er trygt å være seg selv og å vise seg sårbar overfor de andre (Edmondson, 1999; McAllister, 1995). Denne tilliten har vist seg viktig for flere aspekter av teamets fungering. Edmondson (1999) fant i sin studie av 51 beslutningsteam at teamtillit er positivt assosiert med teamets prestasjoner, ved at teamtillit øker sjansen for teamlæringsatferd. Simons og Peterson (2000) undersøkte effekten av gruppetillit i 70 toppledergrupper, og fant at toppledergrupper med høy grad av gruppetillit lettere greier å skille sak og person når de diskuterer, enn grupper med lav grad av gruppetillit. Dirks (1999) fant at et høyt nivå av gruppetillit øker sjansen for at medlemmene arbeider som et helhetlig koordinert team mot felles mål, i motsetning til å arbeide som enkeltindivider mot hvert sitt mål.

Teamtillit kan altså betraktes som et produkt av medlemmenes samhandling med hverandre, og synes å påvirke medlemmenes evne til å samarbeide med hverandre, og derigjennom også teamets evne til å overleve.

3. *Teamfølelse eller lagånd* (*group cohesion*). Teamfølelse defineres her som en felles følelse av tiltrekning til og stolthet av gruppen, som gjør at gruppemedlemmene opplever og omtaler seg som et «vi» i stedet for som enkeltpersoner (Forsyth, 2006; Mullen & Copper, 1994). Teamfølelse kan ifølge Mullen og Copper (1994) deles inn i tre komponenter:

- Mellommenneskelig tiltrekning – medlemmene har positive følelser for og kjenner seg knyttet til hverandre.
- Stolthet av gruppen – medlemmene kjenner seg stolte av det gruppen står for, og av at de er medlem av gruppen
- Indre forpliktelse (commitment) til oppgaven og beslutningene (task commitment) – medlemmene kjenner en sterk indre forpliktelse overfor de oppgavene teamet arbeider med og de beslutninger som teamet fatter.

Beal, Cohen, Bruke og McLendon, (2003) fant i sin meta-analyse av 64 artikler en klar og positiv sammenheng mellom samtlige tre komponenter av teamfølelse og grupperesultater (team performance). Indre forpliktelse til oppgaven var den sterkeste determinanten for gruppens resultater, etterfulgt av stolthet av gruppen og til slutt mellommenneskelig tiltrekning. På samme måte som teamkultur og teamtillit er teamfølelse et resultat av samhandlingen mellom teamets medlemmer, og kan derfor betraktes som noe teamet skaper (output). Ifølge Forsyth (2006) er en viss grad av teamfølelse helt nødvendig for at en gruppe skal kunne eksistere; det blir meningsløst å snakke om en gruppe eller et team hvis medlemmene ikke føler noe fellesskapsfølelse, tiltrekning eller forpliktelse overfor hverandre. Teamfølelse kan derfor betraktes som en komponent i gruppens overlevelsessevne.

#### Individuell tilfredshet (individual satisfaction)

Det tredje området teamet skaper resultater på, er i forhold til sine medlemmer. Individuell tilfredshet defineres som i

hvilken grad teamets måte å arbeide på bidrar positivt til medlemmenes læring og personlige tilfredshet ved å være en del av teamet (Hackman, 1990). Vi vet fra tidligere studier at ledere i gjennomsnitt bruker over halvparten av sin tid i møter (som er den vanligste arena leder-teamets arbeid foregår på), og at dårlig gjennomførte møter er en viktig kilde til utilfredshet og demotivasjon (Mosvick & Nelson, 1996). Er man opptatt av at teamet skal fungere effektivt, bør man derfor også spørre seg hva teamets medlemmer får igjen for å være med i teamet. Opplever de det stort sett som engasjerende og utbytterikt, eller taper teamarbeidet dem for energi? Gjør teamarbeidet at enkeltmedlemmene blir bedre i stand til å utføre arbeidet sitt?

Man kan argumentere for at det er av verdi i seg selv at medlemmene av teamet trives og utvikler seg som følge av at de er med i teamet. Det er imidlertid en lang og omfattende forskningstradisjon som har undersøkt om individuell tilfredshet på jobben også kan ha positive konsekvenser for organisasjonens resultater. Judge, Thoresen, Bono og Patton (2001) oppsummerer denne forskningen i sin meta-analyse av 254 studier publisert mellom 1949 og 1999, og konkluderer med at det synes å være en moderat og signifikant sammenheng mellom jobbtildfredshet og arbeidsprestasjoner (gjennomsnittlig korrigert korrelasjon på .30). Det er imidlertid uklart hvilken vei årsak-virkning-relasjonen går, og mye tyder på at det er en rekke moderatorer og mediatorer (for eksempel personlighetstrekk, belønningstørrelse, karakteristika ved arbeidet) som fungerer som mellomliggende variabler i relasjonen mellom jobbtildfredshet og arbeidsprestasjoner.

Som jeg har vist i beskrivelsen av de tre typene resultater som team produserer (saksresultater, teamets overlevelsesevne og individuell tilfredshet), er det ofte funnet en sammenheng mellom disse resultatene og ulike aspekter av teamets fungering. Vi kan med andre ord si at teamets

resultater i dag blir til rammebetingelser for teamets fungering i morgen, og at teamresultatene derfor både kan behandles som output- og inputfaktorer i en teameffektivitetsmodell (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001). Team som over tid skaper gode saksresultater, vil for eksempel kunne øke medlemmenes mestringsfølelse (team efficacy), som igjen kan føre til bedre saksresultater (Gully, Incalcaterra, Joshi & Beaubien, 2002), og team som greier å utvikle sterk grad av tillit mellom medlemmene har økt sjanse for at teamlæringsatferd finner sted (Edmondson, 1999). I denne artikkelen har jeg imidlertid valgt å plassere teamresultatene kun ett sted – nemlig som noe teamet produserer. Når jeg i neste avsnitt presenterer forutsetninger og rammebetingelser for teamfungering, er det derfor viktig å huske at teamets resultater eller output også kan betraktes som et sett av *interaksjonsutløste rammebetingelser* for teamets fungering, og at enkelte forskere plasserer disse faktorene som input-faktorer i stedet for som output-faktorer (Hackman, 2002; Salas, Dickinson, Converse & Tannenbaum, 1992).

### Forutsetninger og rammebetingelser (input-faktorer)

Forutsetninger og rammebetingelser dreier seg om relativt stabile, strukturelle forhold som er til stede i teamet eller som befinner seg i teamets omgivelser, og som fungerer som rammebetingelser for hvordan teamet fungerer. I teamforskningen har det vært vanlig å skille mellom eksterne og interne forutsetninger og rammebetingelser (Yeatts & Hyten, 1998).

#### Interne forutsetninger

*Karakteristika ved teamets oppgaver.* Det er særlig to aspekter ved teamets oppgaver som er sentrale for teameffektiviteten. Det første aspektet dreier seg om i hvilken grad oppgavene er *reelle teamoppgaver*, i den forstand at medlemmene er avhengige av hverandre for å få løst dem, og derfor må samarbeide med

hverandre (Hackman, 2002; Katzenbach & Smith, 1993; Wageman, 1995). Katzenbach og Smith (1993) går så langt som til å hevde at de krav som ligger i arbeidsoppgavene, er den viktigste faktoren for å skape et effektivt team. Hvis arbeidsoppgavene ikke er reelle teamoppgaver, vil heller ikke gruppen kunne bli et effektivt team. Hackman (2002) mener det først og fremst er teamlederens ansvar å sikre at oppgavene som skal gjøres, egner seg for teamarbeid.

Det andre aspektet handler om i hvilken grad teamets oppgaver er utformet slik at de utløser *indre motivasjon*. Hackman og Oldham (1976) har i sin forskning identifisert tre psykologiske tilstander som utløser indre motivasjon når man arbeider med en arbeidsoppgave:

- opplevd meningsfullhet – at man opplever arbeidsoppgavene som meningsfylte og viktige
- opplevd ansvarlighet – at man kjenner seg ansvarlig for de resultatene man skaper
- kunnskap om kvaliteten på det man gjør – at man får kunnskap om hvor godt man utfører arbeidet sitt.

De har også identifisert fem aspekter ved arbeidsoppgavene som påvirker disse tre psykologiske tilstandene, og dermed også graden av indre motivasjon: Oppgaver som krever at man benytter seg av flere typer ferdigheter (*ferdighetsvariasjon*), som man kan følge fra begynnelse til slutt (*oppgaveidentitet*), og som har stor betydning for andre menneskers liv (*oppgavebetydning*), vil med stor sannsynlighet oppleves som meningsfylte. Oppgaver som medarbeiderne har stor frihet til å velge når og hvordan de skal gjøre (*autonomi*), vil sannsynligvis utløse en følelse av opplevd ansvarlighet. Oppgaver som er utformet slik at medarbeiderne umiddelbart vet hva resultatene er og hvor godt de har utført arbeidet sitt (*tilbakemelding fra selve arbeidet*), gjør at medarbeiderne opplever at de har kunnskap om kvaliteten på det de gjør.

Det er så vidt meg bekjent få eller ingen studier av hva som kjennetegner de oppgavene som lederteam behandler. Jeg vet heller ikke om studier som har undersøkt i hvilken grad lederteam arbeider med «reelle teamoppgaver», eller i hvilken grad disse oppgavene utløser indre motivasjon. Som konsulent for ledergrupper i over 20 år har jeg imidlertid ofte hørt teammedlemmer beklage seg over at for mange av sakene som behandles i lederteamet, ikke burde vært behandlet der, og at de til tider oppleves som kjedelige og lite motiverende. Det kan være at sakene kun angår noen få i lederteamet, at de bruker for mye tid på orienteringssaker, i stedet for å diskutere kompliserte saker og fatte beslutninger, og at sakene har kommet for langt eller for kort til at det blir meningsfylt å behandle dem i lederteamet. Jeg tror derfor at mange lederteam vil kunne ha mye å hente på å gå kritisk igjennom de oppgavene de tar opp på ledermøtene, og å passe på at flesteparten av sakene er slik at man trenger *teamet* for å få til gode løsninger på dem.

Det er særlig tre aspekter ved teamets sammensetning som har blitt viet oppmerksomhet i teameffektivitetsforskningen: *teamstørrelse*, *medlemmenes kompetanse* og *mangfold* i teamet.

1. *Teamstørrelse*. Den franske agronom Max Ringelmann (Kravitz & Martin, 1986; Ringelmann, 1913) viste allerede på begynnelsen av 1900-tallet at produktiviteten i tautrekkingslag sank når antall personer på laget vokste. Det faktum at grupper gjerne blir mindre produktive etter som de blir større (kjent som Ringelmann-effekten), er bekreftet i en rekke senere studier (Steiner, 1972), og særlig gjennom studiene av *sosial løffing* (Harkins, Latane & Williams, 1980; Latane, Williams & Harkins, 1979; K. Williams, Harkins & Latane, 1981). Sosial løffing kan defineres som «den reduksjon i individuelle anstrengelser som ytes når folk arbeider i grupper, sammenlignet med når de arbeider alene» (Forsyth, 2006). Dette fenomenet forklares med at man blir mindre motivert til å yte noe når man er en blant mange i en gruppe. Arbeider man i en gruppe, blir gjerne innsatsen til den enkelte vanskeligere å identifisere enn når man arbeider alene,

og sjansen for at noen av medlemmene blir «gratispassasjerer» i gruppen, øker.

Hva er den optimale størrelsen på et team? Dette avhenger selvsagt av hva slags oppgave teamet arbeider med. Fotball-lag fungerer meget effektivt med 11 personer, og et symfoni-orkester med 100 musikere kan levere fantastiske musikkopplevelser. Likevel synes det å herske enighet blant teamforskere om at team generelt ikke bør ha flere enn ti medlemmer, og at 5–6 medlemmer er en optimal teamstørrelse for effektiv teamfungering (Hackman, 2002; Katzenbach & Smith, 1993; Thompson, 2008). Dette gjelder nok særlig team hvor medlemmene primært benytter seg av verbal kommunikasjon og kognitive ferdigheter i produksjonen av teamets resultater, slik tilfellet er for beslutningsteam. I disse typene team vil andelen medlemmer som tar ordet, synke jo større teamet er, antall minutter til rådighet for hvert medlem blir mindre, og sjansen for misforståelser og «gratispassasjerer» øker.

2. *Medlemmenes kompetanse og personlighet*. En rekke empiriske studier viser at medlemmenes jobbspesifikke ferdigheter og deres kognitive evner er posi-

Team generelt bør ikke ha flere enn ti medlemmer, og fem–seks medlemmer er en optimal teamstørrelse for effektiv teamfungering

tivt assosiert med kvaliteten på teamets prestasjoner (Comrey, 1953; LePine, Hollenbeck, Ilgen & Hedlund, 1997; Neuman & Wright, 1999; Terborg, Castore & DeNinno, 1976; Tziner, 1988). Jo bedre ferdigheter medlemmene har til å utføre teamoppgavene, desto bedre blir kvaliteten på teamets prestasjoner. Resultatene er imidlertid mindre robuste hvis en undersøker om det er bestemte personlighetstrekk hos medlemmene som predikerer effektive teamprestasjoner. Peeters, Van Tuijl, Rutte og Reymen (2006) fant i sin meta-analyse at kun to av Big-Five- personlighetstrekkene – medmenneskelighet (agreeableness) og planmessighet (conscientious-

ness) viste en signifikant, positiv sammenheng med teamets prestasjoner. Samvariasjonen er imidlertid ikke større enn henholdsvis  $= .24$  og  $= .20$ , noe som betyr at kun 4–6 % av variansen i teamets prestasjoner kan predikeres gjennom medlemmenes personlighet. En har derfor spurt seg om det kanskje ikke primært er enkeltmedlemmenes personlighet som er viktig for teamets prestasjoner, men heller *blendingen* av personligheter i teamet.

3. *Mangfold (diversity)*. Mangfold kan defineres som alle typer forskjeller mellom mennesker som kan føre til at man opplever en annen person som forskjellig fra en selv (van Knippenberg & Schippers, 2007). Jackson og Ruderman (1995) skiller mellom tre hovedtyper av mangfold i team: *demografisk mangfold* (for eksempel i kjønn, alder, utdannelse, etnisitet), *psykologisk mangfold* (for eksempel i personlighet, kunnskap, verdi) og *organisatorisk mangfold* (for eksempel i ansiennitet, avdelingstilhørighet, hierarkisk nivå). Er det noen sammenheng mellom graden av mangfold i teamet og teameffektivitet? Bør man sette sammen team hvor medlemmene er så like hverandre som mulig, eller er det en fordel at de er forskjellige fra hverandre? Hvilke dimensjoner er det i så fall viktig at de er like og/eller forskjellige fra hverandre på?

Hackman (2002) hevder at et velkomponert team greier å finne balansen mellom å ha medlemmer som er for like hverandre på den ene siden, og for forskjellige fra hverandre på den andre. I et balansert team har medlemmene mange *ulike* typer talenter og perspektiver, samtidig som de er *like nok* til at de er i stand til effektivt å kommunisere og koordinere seg med hverandre.

Det er publisert en stor mengde empiriske studier som tar for seg disse problemstillingene (Bowers, Pharmed & Salas, 2000; Jackson & Ruderman, 1995; Milliken & Martins, 1996; van Knippenberg & Schippers, 2007; Webber & Donahue, 2001; Williams & O'Reilly, 1998). Konklusjonen synes å gå i retning av at sammenhengen mellom mangfold og teameffektivitet er kompleks, og at mangfold lett blir et tveegget sverd. Graden av mangfold er gjerne positivt assosi-

ert med mer kreative løsninger og høykvalitetsbeslutninger i team, samtidig som den er negativt assosiert med graden av samhold (kohesjon) i teamet (McLeod, Lobel & Cox, 1996; O'Reilly, Caldwell & Barnett, 1989; Watson, Kumar & Michaelsen, 1993).

van Knippenberg og kolleger (van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004; van Knippenberg & Schippers, 2007) hevder at det er en blindgate å undersøke hvor mye og hva slags type mangfold som er bra for teameffektiviteten, fordi man da utelukkende fokuserer på hovedeffekter av mangfold. De foreslår i stedet en modell hvor mangfold både kan ha positive og negative effekter, avhengig av ulike moderatorer og mediatorer (for eksempel i hvilken grad mangfoldet er oppgaverrelevant eller ikke, i hvilken grad mangfoldet representerer en trussel for identiteten til enkelte av medlemmene, og hvor motiverte og dyktige medlemmene er til å gjøre oppgaven). van Knippenberg og Schippers (2007) konkluderer imidlertid med at det fremdeles mangler gode empiriske studier som kan gi oss kunnskap om sammenhengen mellom mangfold og teamprestasjoner.

### Eksterne forutsetninger

Ingen team lever i et vakuum. Som oftest er teamet en del av en større organisasjon, og det påvirkes av en rekke ulike forhold som befinner seg på utsiden av teamet. Det er derfor mange studier som har fokusert på hvordan forhold *utenfor* teamet kan påvirke teamets effektivitet (Ancona & Caldwell, 1992; Cohen, Ledford & Spreitzer, 1996; Gladstein, 1984; Hackman, 1990; LaFasto & Larson, 2001; Shea & Guzzo, 1992; Wageman, 1995; Yeatts & Hyten, 1998). Hovedmeldingen fra disse studiene er at effektive team befinner seg i en *teamstøttende kontekst*.

*Teamstøttende kontekst.* Yeatts og Hyten (1998) fant at selvstyrte team som presterte eksepsjonelt bra («høyprestasjonsteam»), befant seg i omgivelser – både innenfor og utenfor organisasjonen – som klart fungerte støttende for teamets fungering. Eksempler på støttende organisatoriske omgivelser er belønningssystemer som stimulerer teamatferd, tilbud om opplæring og trening i

teamatferd, systemer for effektiv informasjonsutveksling og en organisasjonskultur som har tradisjon for og verdsetter samarbeid. Yeatts og Hyten (1998) fant også at høyprestasjonsteamene ble positivt påvirket av faktorer utenfor organisasjonen, som markedets etterspørsel etter teamets produkter og tjenester, utvikling av ny teknologi, samt demografiske, sosiologiske og kulturelle karakteristika ved det området hvor teamet er lokalisert.

Dette er helt i tråd med funnene til Hackman og kolleger (Hackman, 1990, 2002). Hackman hevder at ledere har et spesielt ansvar for å sørge for at organisasjonen som teamet er en del av, støtter opp om teameffektivitet. Han konkluderer med at det er tre typer av teamstøttende systemer som særlig har vist seg å påvirke teameffektivitet:

- a. **Belønningssystemer.** Med basis i operant betingning og læringsteori (Lawler, 1999; Skinner, 1957) hevder Hackman (2002) at teamets belønningssystem (formelt og uformelt) bør være utformet slik at gode teamprestasjoner forsterkes. På den måten oppmuntres teammedlemmene til å tenke «vi» i stedet for «jeg». Belønninger kan både være anerkjennelse, ros, økt ansvar og penger, men Hackman hevder at i siste instans vil monetære belønninger være mest potent for å forsterke teamatferd. For at belønning skal virke, må den verdsettes av medlemmene, og være stor nok til å påvirke handlingene deres. Det er også viktig at belønningene er kontingente på *team*prestasjoner, slik at de forsterker samarbeid mellom medlemmene, og ikke enkeltmedlemmers resultater.
- b. **Informasjonssystemer.** Informasjonssystemene bør sørge for at teamene enkelt får tilgang til den informasjon de trenger for å planlegge og å utføre arbeidet sitt. Det er viktig at informasjonen er korrekt, oppdatert, forståelig og relevant for det arbeidet teamet gjør. Hackman (2002) minner også om at for mye informasjon kan være vel så skadelig som for lite informasjon. Dette er en særlig utfordring i dagens informasjonssamfunn, hvor det er blitt vanlig å sende kopier av e-post til kolleger, uten å gjøre den store

analysen av om mottakeren trenger kopien eller ei.

- c. **Opplæringssystemer.** Hackman (2002) hevder at organisasjonens opplæringssystem bør tilby trening, opplæring og assistanse på alle områder hvor teamets medlemmer ikke er dyktige nok. Dette kan dreie seg om oppdatering av faglig, teknisk kompetanse, men også utvikling av mellommenneskelig teamkompetanse hos medlemmene.

### Prosesser i teamet

Inspirert av Marks, Mathieu og Zaccaro (2001) og Hackman (2002) definerer jeg teamprosesser som alle de handlingene som skjer når medlemmene i teamet anvender de ressurser de har til rådighet, for å arbeide sammen om teamets arbeidsoppgaver, og derigjennom skaper resultater for organisasjonen, for teamet og for teamets medlemmer. Jeg vil i det følgende se nærmere på fem forhold som synes særlig viktige for effektiviteten i beslutningsteam:

- **Klare mål.** At en eller flere i teamet definerer og formidler klart hva de ønsker å oppnå med de konkrete arbeidsoppgavene teamet skal arbeide.
- **Fokusert innsats.** At innsatsen til teamets medlemmer er fokusert på arbeidsoppgavene og de målene de har satt for hva de vil oppnå.
- **Arbeidsmåte.** At teamet benytter effektive og teamtilpassete måter å arbeide på
- **Forskjellighetsutnyttelse.** At teamets medlemmer kommuniserer sammen på en måte som gjør at de best mulig får utnyttet ressursene hver av dem besitter, og at ikke forskjellene mellom dem utvikler seg til brysomme relasjonskonflikter.
- **Refleksivitet.** At teamet reflekterer over og justerer sin måte å fungere på når det er hensiktsmessig.

### Klare mål

Klare mål refererer til i hvilken grad en eller flere av teamets medlemmer formidler klart hva målet er med de konkrete oppgavene teamet arbeider med. Mål eksisterer på ulike nivåer i et team. Ethvert team vil ha ett eller flere mål med sin eksistens – hva teamet er til for, og det

er sentralt at samtlige medlemmer av teamet har en grunnleggende forståelse av dette (Hackman, 2002; Katzenbach & Smith, 1993). De fleste team – og i hvert fall lederteam – vil også ha deloppgaver og konkrete arbeidsoppgaver de skal løse, som til sammen er med på å realisere teamets overordnede formål. Å avklare hva som er målet når disse spesifikke arbeidsoppgavene skal løses, blir vesentlig for at medlemmene skal kunne fokusere innsatsen sin mest mulig effektivt. Dette blir særlig tydelig i beslutningsteam, som nettopp er til for å fatte beslutninger og løse problemer i en rekke ulike saker som strømmer gjennom teamet. Inspirert av Locke og Lathams (1990) tre aspekter ved mål definerer jeg målets klarhetsgrad som i hvilken grad det er tydelig presisert hva som skal gjøres (oppgavebeskrivelse), hva som skal oppnås (sluttresultatet) og hvorfor dette er viktig (hensikten).

Hva kan klare mål dreie seg om i et lederteam? Lederteam i organisasjoner har gjerne jevnlig ledermøter som styres av en agenda med saker som skal opp til behandling (Nadler, Spencer & Associates, 1998). Sakene kan typisk være informasjonssaker, diskusjonssaker og beslutningssaker. Felles for alle sakene er at man ønsker at det skapes merverdi for organisasjonen som følge av at sakene behandles i ledergruppen. Det kan dreie seg om at medlemmene skal få mer kunnskap om eller bli mer oppdatert på et område (informasjonssaker), at man trenger ideer til hvordan man kan håndtere en sak eller kvalitetssikre en sak som er under arbeid (diskusjonssaker), eller at man skal bli enige om en beslutning eller hvordan man skal gå frem for å løse et problem (beslutningssaker). Nadler (1998) hevder at lederteam som ønsker å utvikle seg, må stille seg følgende grunnleggende spørsmål: Hva slags merverdi kan og bør dette teamet skape?

Bang, Fuglesang og Ovesen (2007) fant i sin studie av norske toppledergrupper at graden av målklarhet i ledermøtene hadde en klar sammenheng med ef-

ektiviteten i ledermøtet. Klare og eksplisitt formulerte mål for hver av sakene på agendaen i ledermøtene var positivt assosiert med

- graden av overensstemmelse mellom målet for behandling av saken og det faktiske resultatet lederteamet oppnådde
- hvor fornøyd medlemmene var med resultatet de oppnådde av å behandle saken
- medlemmenes opplevelse av hvordan relasjonene deres hadde fungert under behandling av saken
- medlemmenes engasjement under møtet

Disse resultatene er i tråd med tidligere studier av hva møtedeltakere opplever som effektivitetshemmende i møter (El-sayed-Elkhouly, Lazarus & Forsythe, 1997; Niederman & Volkema, 1999; Nixon & Littlepage, 1992; Volkema & Niederman, 1996). I en studie av over 1600 ledere og fagspesialister fant Mosvick og Nelson (1996) at uklare mål for møtet (sammen med avsporinger fra saken) var den hyppigst opplevde kilden til frustrasjon hos møtedeltakerne. Mosvick og Nelson (1996) går så langt som til å hevde at møtelederens innledning om saken, med en kort redegjørelse av hva den dreier seg om, hva man skal oppnå i den, og hva man ikke skal fokusere på, er helt avgjørende for resultatet av saksbehandlingen.

Med god støtte i målteorien (Latham & Locke, 2006; Locke & Latham, 1990, 2002, 2006; Weldon & Weingart, 1993) kan vi trygt hevde at klare mål for arbeidet er vesentlig for teameffektivitet, og at dette er noe som gjelder for alle typer team, men også for individuelle prestasjoner.

### **Fokusert innsats**

Med fokusert innsats sikter jeg til i hvilken grad teamets medlemmer holder seg til målet for behandlingen av en sak når de arbeider med saken. Sagt med motsatt fortegn dreier det seg om graden av

avsporinger, utenomstakk og annen ikke-målrelevant aktivitet når teamet arbeider med en oppgave. Katerberg og Blau (1983) formulerer dette poenget presist, idet de hevder:

«Individuals have a reservoir of energy that can be allocated among a variety of activities, some of which are productive and some of which are not ... Regardless of one's overall arousal level or level of available energy, the allocation of energy between relevant and irrelevant activities can make the difference between success and failure.» (s. 250)

Bang, Fuglesang og Ovesen (2007) fant at ikke bare at klare mål, men også fokusert kommunikasjon var sterkt knyttet til effektiviteten i toppledergrupper. Fokusert kommunikasjon predikerte både sakseffektivitet, relasjonskvalitet og individuell tilfredshet i ledermøtene. Vi fant også at klare mål og fokusert kommunikasjon henger sammen, i den forstand at sjansen for å få til en fokusert samtale rundt et tema øker når deltakerne i samtalen har en klar forståelse av hva man vil oppnå med samtalen. Fokusert kommunikasjon fungerer dermed som mediator mellom klare mål og ledermøte-effektivitet. Dette er i tråd med Locke og Latham (1990), som hevder at klare mål skaper bedre prestasjoner gjennom fire mekanismer: a) mål gir retning og fokus for oppmerksomhet og innsats, b) mål gir energi til oppgaverelevant aktivitet, c) mål gir lengre utholdenhet i innsatsen, og d) mål påvirker prestasjon indirekte ved å føre til aktivisering og eventuelt bruk av oppgaverelevante kunnskaper og strategier.

Viktigheten av å være fokusert på målet når man arbeider i team støttes av en rekke andre studier (Di Salvo, Nikkel & Monroe, 1989; Mosvick & Nelson, 1996; Myrside, 2000; Nixon & Littlepage, 1992). Man kan imidlertid spørre seg om medlemmene kan bli for fokuserte under teamarbeidet. Er det ikke lurt å tillate enkelte avsporinger som kan smøre in-



## I et balansert team har medlemmene mange ulike typer talenter og perspektiver, samtidig som de er like nok til at de er i stand til effektivt å kommunisere og koordinere seg med hverandre

teraksjonen mellom medlemmene i teamet? Kan man ikke tenke seg at det er en kurvilinear sammenheng mellom fokusert kommunikasjon og effektivitet i team, slik at for lite eller for mye fokusert kommunikasjon virker negativt inn på effektiviteten? Vi har i våre kvantitative analyser av toppledergruppemøter ikke funnet støtte for en slik sammenheng (Bang, Fuglesang & Ovesen, 2007). Vi tok imidlertid video-opptak av toppledergruppene vi studerte. Når jeg har sett gjennom disse videoene, synes det som at de diskusjonene som fungerer best, er der medlemmene stort sett holder seg fokusert til saken, men hvor man innimellom kommer med assosiasjoner eller innspill som kan falle på siden. Disse mindre avsporingene bringer imidlertid ikke debatten av sporet – man kommer raskt tilbake til saken, enten gjennom selvdisiplin eller ved at noen i teamet (lederen eller andre) minner om hva temaet for diskusjonen var.

Hvis kommunikasjonen blir overfokusert på grunn av *gruppetenkning* (Janis, 1982), i den forstand at medlemmene ikke formidler hva de egentlig mener, fordi de ønsker å fremstå som enstemmige, vil dette sannsynligvis være dysfunksjonelt for teamets effektivitet. På den andre siden kan en hevde at gruppetenkning egentlig ikke dreier seg om hvorvidt medlemmene sporer av fra diskusjonen eller ikke; det dreier seg om hvorvidt man tør å være uenige med hverandre.

### Arbeidsmåte (performance strategy)

Effektive team benytter arbeidsmåter som er godt tilpasset de oppgavene som teamet arbeider med (Hackman, 2002). I det følgende vil jeg fokusere på tre aspekter ved teamets arbeidsmåte som har vist seg som sentrale for teamets effektivitet:

- i hvilken grad teammedlemmene arbeider i «*team-modus*»
- i hvilken grad teamet benytter arbeidsmåter som gjør at det fullt ut utnytter det faktum at det er et team

- i hvilken grad teamet *tilpasser* arbeidsmåten sin til de ulike oppgavene det holder på med

1. *Å jobbe i «team-modus»*. Dette dreier seg om i hvilken grad medlemmene oppfører seg som om de er gjensidig avhengige medlemmer av et team, i stedet for som en samling enkeltindivider, og at de er i stand til å utvise det Hackman (2002) kaller «group-level thinking». Viser de gjennom måten de samspiller på, at de har forstått at de er avhengige av hverandre for å nå målet sitt, og at de derfor må tilpasse seg og koordinere handlingene sine med hverandre? Har de fått med seg at de ikke kan kjøre sololøp, uansett hvor dyktige de er som enkeltpersoner, både fordi oppgaven de står overfor, krever at de samordner innsatsen sin, og fordi de vil skape mye bedre resultater hvis de samarbeider? Dette poenget blir særlig tydelig i team som produserer rene kollektive resultater, for eksempel et band, et fotball-lag eller når en ledergruppe bruker lang tid på å diskutere en kontroversiell beslutning, for å sikre at samtlige i teamet har sterkt eierskap til den.

2. *Å utnytte at man er et team*. Dette dreier seg om at teamets medlemmer benytter arbeidsmetoder som utnytter det faktum at de er et team, og ikke en samling enkeltindivider, når de løser arbeidsoppgavene sine. Det er særlig tre forhold jeg vil trekke frem her.

For det første har medlemmene av et team muligheten for å *kompensere for hverandres svakheter (compensatory behavior)* og *spille på hverandres styrker* (Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas & Volpe, 1995), noe som blir særlig viktig hvis de er sammensatt av medlemmer med komplementære ferdigheter (Katzbach & Smith, 1993). Ikke alle medlemmene trenger å være like gode på alt – det viktige er at teamet har noen som kan fylle den aktuelle funksjonen som skal til for at målet skal nås. Å kompensere for hverandres svakheter innebærer at man ikke trenger å være så redd for dårlige

ge forslag eller innspill fra enkeltpersoner, så lenge man har andre teammedlemmer som kan komme med andre og bedre forslag. Å spille på hverandres styrker dreier seg om å utnytte og fordele arbeidsoppgavene i forhold til den enkeltes kompetanse, slik at teamet får maksimalt ut av de ressursene det har til rådighet. Skal medlemmene kunne kompensere for hverandres svakheter og spille på hverandres styrker, forutsetter det at de har kartlagt hverandres styrker og svakheter. DiStefano og Maznevski (2000) beskriver nettopp dette i sin MBI-modell («mapping, bridging, integrating»), hvor de viser hvordan team kan gå frem for i større grad å utnytte forskjellighetene mellom medlemmene.

For det andre har medlemmer av et team muligheten til å *hjelpe hverandre*, noe som forutsetter at de tør å spørre hverandre om hjelp, at de er oppmerksomme nok til å oppdage hvem i teamet som trenger hjelp, og at de er villige til å hjelpe hverandre (McIntyre & Salas, 1995). Mange teammedlemmer kvier seg for å be andre om hjelp, kanskje fordi de ikke vil fremstå som inkompetente, fordi de synes andre har nok å gjøre fra før, eller fordi de har opplevd at andre ikke er villige til å hjelpe dem når de spør. Det er derfor viktig at medlemmene vet at det er tillatt, og til og med ønskelig, at de ber hverandre om hjelp, og at de kan forvente å bli hjulpet hvis de spør. Arbeidsbelastningen vil til tider gjerne være ulik for teammedlemmene, og enkeltmedlemmer kan slite med deloppgaver som andre kollegaer har mer kompetanse på. I slike tilfeller blir det særlig viktig å hjelpe hverandre.

For det tredje har team mulighet til å drive *erfaringsdeling og utvikling* av medlemmene på en mye mer effektiv måte enn enkeltmedlemmer har, for eksempel ved at medlemmene arbeider sammen på deloppgaver, diskuterer hvordan de skal løse problemer som oppstår underveis, og i etterkant av oppgaveløsningen reflekterer over hva som gikk bra og hva som ikke fungerte så bra (West, 1996).

3. *Å tilpasse arbeidsmåten til arbeidsoppgavene.* Dette dreier seg om i hvilken grad teamet *tilpasser arbeidsmåten* til de ulike arbeidsoppgavene sine, i motsetning til å løse seg fast i én bestemt tilnærming (Hackman, 2002). Som forsker og organisasjonskonsulent har jeg observert en rekke ledermøter gjennom de siste 20 årene. Som tidligere nevnt består ledergruppenes sakstyper grovt sett av informasjonssaker, diskusjonssaker og beslutningssaker. Hver av disse sakstypene synes å ha bestemte utfordringer til arbeidsmåten. Utfordringen i informasjonssaker kan være å velge ut det som det er vesentlig å orientere om, formidle det på en måte som gjør at resten av ledergruppen forstår hva saken handler om, følge med når andre orienterer om en sak, og ikke starte lange diskusjoner. For diskusjonssaker kan det imidlertid være et poeng å diskutere saken grundig, og å ikke holde tilbake synspunktene sine selv om de ikke deles av andre, eller kan oppleves som upopulære. Her blir det vesentlig å få til divergerende prosesser, i den forstand at en får til å belyse saken fra mange ulike vinkler (Ellinor & Gerard, 1998). For beslutningssaker kan derimot utfordringen være å konvergere, og å bli enige om noe som teamet som helhet kan stå bak. Mens det er viktig å ikke holde tilbake synspunktene sine i diskusjonssaker, vil beslutningssaker for enkelte kunne representere en utfordring når det gjelder å gi seg eller slutte å diskutere en sak. For den som leder møtet når beslutningssaker står på agendaen, vil det kunne være en utfordring å integrere de ulike synspunktene som har kommet frem i diskusjonen, på en slik måte at så mange som mulig opplever at de har et eierskap til den endelige beslutningen (Korsgaard, Schweiger & Sapienza, 1995).

### Forskjellighetsutnyttelse

For de aller fleste team vil medlemmene være forskjellige langs flere ulike dimensjoner: man er ikke like gamle, har ulike utdannelse, ulike erfaringsbakgrunn, og ulikt kjønn. I tillegg vil medlemmene ha forskjellige personligheter, verdier og holdninger, og ulike intellektuelle og mellommenneskelige ferdigheter (Jackson & Ruderman, 1995). Som nevnt tidligere i artikkelen er det mange forskere

som hevder at det er lite fruktbart å undersøke hvorvidt mangfold hemmer eller fremmer teameffektivitet. I stedet har de fokusert på hva som skal til for at medlemmene skal greie å *utnytte det mangfoldet* som er til stede i teamet, og unngå at ulikhetene fører til spenninger og gnisninger mellom teamets medlemmer.

Det er særlig to forskningstradisjoner som har beskjeftiget seg med denne utfordringen. De kommer imidlertid ut med litt ulike svar på hvordan den kan

I praksis har folk svært vanskelig for å skille oppgave- og relasjonskonflikt, og prisen for moderat oppgavekonflikt er dårligere relasjonskvalitet

takles. Den ene tradisjonen er anført av Karen Ann Jehn og kolleger (Jehn, 1995; Jehn & Bendersky, 2003; Jehn, Chadwick & Thatcher, 1997; Jehn & Chatman, 2000; Jehn & Mannix, 2001), og fokuserer på viktigheten av å stimulere til oppgavekonflikter når man skal utnytte teamets forskjelligheter. Innenfor denne tradisjonen har man gjennom en rekke studier funnet indikasjoner på at de mest effektive teamene er de som greier å ha et moderat nivå av oppgavekonflikter (saksmessige uenigheter mellom medlemmene), uten at det utvikler seg relasjonskonflikter (fiendtligheter og negative spenninger) medlemmene imellom. Utfordringen blir dermed for teamets medlemmer å tørre å gå inn i og eksponere de forskjellighetene som er til stede i teamet, samtidig som de må gjøre dette på en måte som fører til at de ikke begynner å mislike hverandre. Teorien bak er at team som arbeider med komplekse oppgaver, der det ikke er noen klare kriterier for hva som er riktig løsning på oppgaven, og der det fins ulike perspektiver som bør belyses for at oppgaven skal behandles på en skikkelig måte, nettopp må sikre seg at disse perspektivene kommer frem. Lederteam som behandler komplekse strategisaker, er et typisk eksempel på en slik type gruppe.

I 2003 publiserte De Dreu og Weingart en meta-analyse av 30 empiriske studier som bygger på Jehn-tradisjonen,

hvor de konkluderer med at resultatene på langt nær er så entydige som Jehn og hennes kolleger har antatt. For det første fant de at oppgavekonflikt i gjennomsnitt faktisk korrelerer *negativt* med saks-effektivitet ( $r = -.23$ ), og ikke positivt, som Jehn og kollegene finner i sine studier. Det er derfor store sprik i funnene omkring nytten av oppgavekonflikt i grupper. For det andre fant de at relasjonen mellom oppgavekonflikt og relasjonskonflikt er svært høy ( $r = .54$ ). Det er med andre ord lett å få med relasjonskonflikt på kjøpet hvis man har oppgavekonflikt, og vice versa. For det tredje fant de at oppgavekonflikt så å si uten unntak korrelerer negativt med relasjonskvalitet og individuell tilfredshet i gruppen. Man kan derfor hevde at folk i praksis har svært vanskelig for å skille oppgave- og relasjonskonflikt, og at prisen for å ha moderat grad av oppgavekonflikt er at relasjonskvaliteten og medlemmenes tilfredshet i gruppen blir dårligere.

van Knippenberg, De Dreu og Homan (2004) introduserer et alternativ til hvordan en kan utnytte mangfoldet i grupper. De foreslår at konflikter og uenigheter ikke er nødvendig for å utnytte forskjellene mellom teammedlemmene, men at *utforskning av oppgaverelevant informasjon* er nøkkelen. Med utforskning av oppgaverelevant informasjon mener de «the exchange of information and perspectives, individual-level processing of the information and perspectives, the process of feeding back the results of this individual-level processing into the group, and discussion and integration of its implications» (s. 1011). Utfordringen blir da hvordan man kan få gruppens medlemmer til å snakke sammen på en måte som stimulerer en åpen og ærlig «exchange of information and perspectives». Dette blir særlig utfordrende når medlemmene sitter med ulik informasjon, ulike perspektiver og ulike interesser i de sakene som diskuteres – noe som ikke er uvanlig i lederteam, fordi medlemmene av teamet representerer ulike avdelinger og har gjerne forskjellig utdannelse og erfaringsbakgrunn.

Innenfor forskningen på *dialogisk kommunikasjon* (Bohm, 1996; Ellinor & Gerard, 1998; Flick, 1998; Isaacs, 1999; Schein, 1993) og bruk av *konstruktive*

*kontroverser* (Johnson & Johnson, 1989; Johnson, Johnson & Tjosvold, 2000; Tjosvold, 1985) har man nettopp vært opptatt av hvordan mennesker med helt ulike perspektiver, verdier og interesser kan snakke sammen og oppnå økt forståelse for hverandres syn, samt en integrasjon av perspektiver som i utgangspunktet syntes uforenlige. Denne typen kommunikasjon kjennetegnes av at man uttrykker sine synspunkter åpent og på en respektfull måte, at man lytter til, utforsker og prøver å forstå den andres syn, og at man forsøker å integrere de ulike synspunktene for å lande på nye løsninger som kan fungere bedre enn de opprinnelige forslagene (Ellinor & Gerard, 1998; Tjosvold & Poon, 1998).

Vi testet ut sammenhengen mellom denne typen kommunikasjon (heretter kalt dialog), ulike typer konflikt og teameffektivitet i ledergrupper i en studie av 75 norske ledergrupper (Bang & Sundal, 2007). Vi fant, i tråd med De Dreu og Weingart (2003) sin metastudie, at både oppgavekonflikt og relasjonskonflikt var *negativt* forbundet med teameffektivitet. Det var imidlertid en sterk positiv sammenheng mellom grad av dialogisk kommunikasjon og teameffektivitet i ledergruppene. Vi fant altså støtte for van Knippenberg, De Dreu og Homan (2004) sin antakelse om at utforskning av synspunkter gjennom en åpen og nysgjerrig dialog fungerer som en langt bedre prediktor for teameffektivitet enn graden av oppgavekonflikt.

### Refleksivitet

Den engelske forskeren Michael West (1996) hevder at prestasjonene i team som driver med kompleks beslutningsfatning, først og fremst påvirkes av i hvilken grad medlemmene utøver *refleksivitet* i teamet. Refleksivitet innebærer at medlemmene åpent reflekterer over måten de fungerer på, og at de korrigerer kursen etter hva de oppdager gjennom sine refleksjoner. Logikken bak refleksivitet som effektivitetsfremmende faktor er at grupper lett sklir inn i mønstre for hvordan ting skal gjøres, uten at medlemmene – verken før mønsteret dannes, underveis eller etter at det er dannet – reflekterer over om dette mønsteret er hensiktsmessig eller ikke. Ideelt sett kun-

ne en tenke seg at grupper som er dyktige på refleksivitet, ikke trenger å bry seg om andre effektivitetsfremmende faktorer: så lenge de er i stand til å oppdage og korrigere ineffektiv gruppefungering (som er essensen av refleksivitet), trenger de ikke kunnskap om hvilke andre forhold som påvirker teameffektiviteten. På den andre siden kan en hevde at det er lettere å reflektere over eget teams fungering hvis en har noen begreper og kategorier å reflektere rundt.

Selv om det foreløpig er gjort få empiriske studier av sammenhengen mellom refleksivitet og teameffektivitet, indikerer de studiene som er gjort, at denne sammenhengen er positiv (Carter & West, 1998; De Dreu, 2002; Schippers, Den Hartog, Koopman & Wienk, 2003; Tjosvold, Hui & Yu, 2003).

Om det er lite empirisk forskning på effekten av grupperefleksivitet, er det en mengde studier som omhandler et nær beslektet begrep, nemlig organisasjonslæring. Ifølge en av pionerene på dette feltet, Harvard-professoren Chris Argyris, skjer organisasjonslæring når «en mistilpasning mellom intensjoner og resultater identifiseres og korrigeres» (Argyris, 1992). Argyris og kolleger (Argyris, 1982, 1990, 1993; Argyris, Putnam & Smith, 1987; Argyris & Schön, 1996; Edmondson, 1999; Putnam, 1990) har gjennom en rekke studier av team og organisasjoner i USA, Europa og Asia dokumentert at det er en klar sammenheng mellom graden av organisasjonslæring og hvor godt team og organisasjoner fungerer. Edmondson (1999) fant for eksempel at læringsatferd i team var klart positivt korrelert med kvaliteten på teamets prestasjoner, og fungerte som mediator mellom teamets psykologiske tillit og teamprestasjonene. Hun fant altså at tillit i seg selv ikke predikerte kvaliteten på teamets prestasjoner, men at tillit mellom medlemmene var viktig for at de skulle tillate seg å gi og be om tilbakemeldinger, og åpent diskutere sine feil med de andre i teamet. Det er derfor rimelig å hevde at teamets evne til å reflektere over sin egen fungering, og å korrigere kursen når de oppdager mistilpasning mellom hva de ønsker å oppnå og hva de faktisk oppnår, er avgjørende for teameffektiviteten.

### Avslutning

I denne artikkelen har jeg presentert en modell for teameffektivitet, basert på forskning som er gjort på feltet i løpet av de siste 30–40 årene. Oppsummert kan en kanskje si at det er tre overordnede faktorer som er sentrale for at lederteam skal fungere effektivt:

- *Enighet om hva slags resultater eller output teamet skal skape.* Medlemmene av teamet må ha en klar og omforent forståelse av hva de er til for, og hvilke resultater de er ansvarlige for å skape som team (output)
- *Prestasjonsfremmende forutsetninger og rammebetingelser.* Teamet må ha et sett av forutsetninger og rammebetingelser som støtter opp om effektiv teamfungering (input)
- *Hensiktsmessige gruppeprosesser.* Medlemmene av teamet må klare å samarbeide på måter som bidrar til effektiv måloppnåelse (prosess)

Det som slår meg når jeg har dukket ned i dette feltet, er hvor mange ulike faktorer forskere har studert, og hvor vanskelig det er å enes om en felles modell for hvilke faktorer som er de mest sentrale for effektiv teamfungering. I min gjennomgang av teamforskningen har jeg for eksempel identifisert over 150 variabler som ulike studier har vist er positivt assosiert med teameffektivitet. Ser vi på teamreview-artikler og oversiktsbøker over teamforskningen (se listen over publikasjoner i begynnelsen av artikkelen), kan det se ut som at alle forskere har sin favorittliste med teameffektivitetsfaktorer. Likevel vil jeg hevde at det har begynt å skje en konvergering på feltet, hvor vi i større grad har begynt å bygge på hverandres resultater, og hvor det er i ferd med å utkrystallisere seg noen variabler som oftere går igjen i ulike studier. Jeg håper denne artikkelen kan være et bidrag i en slik retning.

### Henning Bang

Psykologisk institutt  
Universitetet i Oslo  
Postboks 1094 Blindern  
0317 Oslo  
Tlf 22 84 51 70 / 908 35 522  
E-post [henning.bang@psykologi.uio.no](mailto:henning.bang@psykologi.uio.no)



## Referanser

- Ancona, D. G. & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634–665.
- Argyris, C. (1982). *Reasoning, learning, and action. Individual and organizational*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses. Facilitating organizational learning*. Boston: Allyn and Bacon.
- Argyris, C. (1992). *On organizational learning* (2. ed.). Malden, MA: Blackwell.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action. A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C., Putnam, R. & Smith, D. M. (1987). *Action science. Concepts, methods and skills for research and intervention*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II. Theory, method, and practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, H., Fuglesang, S. L. & Ovesen, M. (2007). *Effectiveness in top management meetings: The role of goal clarity, focused communication and learning behavior*. Unpublished manuscript, Department of Psychology, University of Oslo.
- Bang, H. & Sundal, T. N. (2007). *Effectiveness in management teams: The role of dialogue and conflict*. Unpublished manuscript, Department of Psychology, University of Oslo.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J. & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and Performance in Groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989–1004.
- Bettenhausen, K. L. (1991). Five years of group research: What we have learned and what needs to be addressed. *Journal of Management*, 17(2), 345–381.
- Bohm, D. (1996). *On dialogue*. London: Routledge.
- Bowers, C. A., Pharmed, J. A. & Salas, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams. A meta-analysis. *Small Group Research*, 31(3), 305–327.
- Cannon-Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I., Salas, E. & Volpe, C. E. (1995). Defining competencies and establishing team training requirements. In R. A. Guzzo, E. Salas & Associates (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 333–380). San Francisco: Jossey-Bass.
- Carter, S. M., West, M. A. (1998). Reflexivity, effectiveness, and mental health in BBC-TV production teams. *Small Group Research*, 29(5), 583–601.
- Cohen, S. G. (1994). Designing effective self-managing work teams. In D. A. Johnson & M. M. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Theories of self-managing work teams* (Vol. 1, pp. 67–102). Stamford, Connecticut: JAI Press.
- Cohen, S. G. & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239–290.
- Cohen, S. G., Ledford, G. E. & Spreitzer, G. M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, 49(5), 643–676.
- Comrey, A. L. (1953). Group performance in a manual dexterity task. *Journal of Applied Psychology*, 37(3), 207–210.
- Davies, H. T. O., Mannion, R., Jacobs, R., Powell, A. E. & Marshall, M. N. (2007). Exploring the relationship between senior management team culture and hospital performance. *Medical Care Research and Review*, 64(1), 46–65.
- De Dreu, C. K. W. (2002). Team innovation and team effectiveness: The importance of minority dissent and reflexivity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 285–298.
- De Dreu, C. K. W. & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Di Salvo, V. S., Nikkel, E. & Monroe, C. (1989). Theory and practice: A field investigation and identification of group members' perceptions of problems facing natural work groups. *Small Group Research*, 20(4), 551–567.
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 445–455.
- DiStefano, J. J. & Maznevski, M. L. (2000). Creating value with diverse teams in global management. *Organizational Dynamics*, 29(1), 45–63.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Ellinor, L. & Gerard, G. (1998). *Dialogue: Rediscovering the transforming power of conversation*. New York: John Wiley & Sons.
- Elsayed-Elkhouly, S. M., Lazarus, H. & Forsythe, V. (1997). Why is a third of your time wasted in meetings? *Journal of Management Development*, 16(9), 672–676.
- Flick, D. L. (1998). *From debate to dialogue: Using the understanding process to transform our conversations*. Boulder, CO: Orchid Publications.
- Forsyth, D. R. (2006). *Group dynamics*. Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- Gerowitz, M. B., Lemieux-Charles, L., Heginbotham, C. & Johnson, B. (1996). Top management culture and performance in Canadian, UK and US hospitals. *Health Services Management Research*, 9, 69–78.
- Gist, M. E., Locke, E. A. & Taylor, M. S. (1987). Organizational behavior: Group, structure, process, and effectiveness. *Journal of Management*, 13, 237–257.
- Gladstein, D. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499–517.
- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A. & Beaubien, J. M. (2002). A Meta-Analysis of Team-Efficacy, Potency, and Performance: Interdependence and Level of Analysis as Moderators of Observed Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 819–832.
- Guzzo, R. A. & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 307–338.
- Guzzo, R. A. & Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M. D. Dunette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2 ed., Vol. 3, pp. 279–295). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams. Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hackman, J. R. (Ed.). (1990). *Groups that work (and those that don't)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Harkins, S. G., Latane, B. & Williams, K. (1980). Social loafing: Allocating effort or taking it easy? *Journal of Experimental Social Psychology*, 16(5), 457–465.
- Hirokawa, R. Y., Erbert, L. & Hurst, A. (1996). Communication and group decision-making effectiveness. In R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (Eds.), *Communication and decision making* (pp. 269–300). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. New York: Currency.
- Jackson, S. E. & Ruderman, M. N. (1995). *Diversity in work teams. Research paradigms for a changing workplace*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascos* (2. ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.
- Jehn, K. A. & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. In B. M. Staw & R. M. Kramer (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (Vol. 25, pp. 187–242). Oxford, England: Elsevier Science.
- Jehn, K. A., Chadwick, C. & Thatcher, S. M. B. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8(4), 287–305.
- Jehn, K. A. & Chatman, J. A. (2000). The influence of proportional and perceptual conflict

- composition on team performance. *International Journal of Conflict Management (Special Issue: Managing Conflict)*, 11(1), 56–73.
- Jehn, K. A. & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B. & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741–763.
- Johnson, D. W. & Johnson, R. T. (1989). *Cooperation and competition: Theory and research*. Edina, MN: Interaction Book Company.
- Johnson, D. W., Johnson, R. T. & Tjosvold, D. (2000). Constructive controversy: The value of intellectual opposition. In M. Deutsch & P. T. Coleman (Eds.), *The handbook of conflict resolution. Theory and practice* (pp. 65–85). San Francisco: Jossey-Bass.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Katerberg, R. & Blau, G. J. (1983). An examination of level and direction of effort and job performance. *Academy of Management Journal*, 26(2), 249–257.
- Katzenbach, J. R. (1998). *Teams at the top. Unleashing the potential for both teams and individual leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D., K. (1993). *The wisdom of teams. Creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M. & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38(1), 60–84.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Kozlowski, S. W. & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124.
- Kravitz, D. A. & Martin, B. (1986). Ringelmann rediscovered: The original article. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 936–941.
- LaFasto, F. & Larson, C. (2001). *When teams work best. 6000 team members and leaders tell what it takes to succeed*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Latane, B., Williams, K. & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822–832.
- Latham, G. P. & Locke, E. A. (2006). Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting. *Organizational Dynamics*, 35(4), 332–340.
- Lawler, E. E., III. (1999). Creating effective pay systems for teams. In E. Sundstrom & Associates (Eds.), *Supporting work team effectiveness. Best management practices for fostering high performance* (pp. 188–212). San Francisco: Jossey-Bass.
- LePine, J. A., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R. & Hedlund, J. (1997). Effects of individual differences on the performance of hierarchical decision-making teams: Much more than g. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 803–811.
- Levine, J. M. & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41, 585–634.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265–268.
- Mahoney, T. A. (1990). Productivity defined: The relativity of efficiency, effectiveness, and change. In J. P. Campbell & R. J. Campbell (Eds.), *Productivity in organizations* (pp. 13–39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356–376.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.
- McGrath, J. E. & Kravitz, D. A. (1982). Group Research. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 195–230.
- McIntyre, R. M. & Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: Emerging principles from complex environments. In R. A. Guzzo, E. Salas & Associates (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 9–45). San Francisco: Jossey-Bass.
- McLeod, P. L., Lobel, S. A. & Cox, T. H. (1996). Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small Group Research*, 27(2), 248–264.
- Milliken, F. J. & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402–433.
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G. & Mohrman, A. M., Jr. (1995). *Designing team-based organizations. New forms for knowledge work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mosvick, R. K. & Nelson, R. B. (1996). *We've got to start meeting like this!* Indianapolis: Park Avenue Productions.
- Mullen, B. & Copper, C. (1994). The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration. *Psychological Bulletin*, 115, 2210–2227.
- Myrsiades, L. (2000). Meeting sabotage: Met and conquered. *Journal of Management Development*, 19(10), 870–885.
- Nadler, D. A. (1998). Executive team effectiveness. Teamwork at the top. In D. A. Nadler & Associates (Eds.), *Executive teams* (pp. 21–39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Nadler, D. A., Spencer, J. L. & Associates (Eds.). (1998). *Executive teams*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Napier, R., W. & Gershenfeld, M. K. (1993). *Groups. Theory and Experience*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Neuman, G. A. & Wright, J. (1999). Team effectiveness: Beyond skills and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 376–389.
- Niederman, F. & Volkema, R. J. (1999). The effects of facilitator characteristics on meeting preparation, set up, and implementation. *Small Group Research*, 30(3), 330–360.
- Nixon, C. T. & Littlepage, G. E. (1992). Impact of meeting procedures on meeting effectiveness. *Journal of Business and Psychology* 6(3), 361–369.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F. & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 21–37.
- Peeters, M. A. G., Van Tuijl, H. F. J. M., Rutte, C. G. & Reymen, I. M. M. J. (2006). Personality and team performance: A meta-analysis. *European Journal of Personality*, 20(5), 377–396.
- Putnam, R. (1990). *Putting concepts to use: Rededucating professionals for organizational learning*. Unpublished doctoral dissertation. Harvard University.
- Ringelmann, M. (1913). Recherches sur les moteurs animés: Travail de l'homme [Research on animate sources of power: The work of man]. *Annales de l'Institut National Agronomique*, 2e série tome, XII, 1–40.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A. & Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In E. Salas & R. W. Swezey (Eds.), *Teams: Their training and performance*. Westport, CT: Ablex Publishing.
- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 40–51.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L. & Wienk, J. A. (2003). Diversity and team outcomes: the moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 779–802.
- Shea, G. P. & Guzzo, R. A. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In L. M. Hough & M. D. Dunnette (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2. ed., Vol. 3). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Simons, T. L. & Peterson, R. S. (2000). Task con-

- flict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102–111.
- Skinner, B. F. (1957). *Verbal behavior*. East Norwalk, CT: Appleton-Century-Crofts.
- Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P. & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120–133.
- Terborg, J. R., Castore, C. & DeNinno, J. A. (1976). A longitudinal field investigation of the impact of group composition on group performance and cohesion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(5), 782–790.
- Thompson, L. L. (2008). *Making the team. A guide for managers* (3 ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Tjosvold, D. (1985). Implications of controversy research for management. *Journal of Management*, 11(3), 21–37.
- Tjosvold, D., Hui, C. & Yu, Z. (2003). Conflict management and task reflexivity for team in-role and extra-role performance in China. *International Journal of Conflict Management*, 14(2), 141–163.
- Tjosvold, D. & Poon, M. (1998). Using and valuing accounting information: Joint decision making between accountants and retail managers. *Group Decision and Negotiation*, 7(4), 327–345.
- Trice, H. M. & Beyer, J., M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Tziner, A. E. (1988). Effects of team composition on ranked team effectiveness: The blocked fractional factorial design. *Small Group Behavior*, 19(3), 363–378.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W. & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022.
- van Knippenberg, D. & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541.
- Volkema, R. J. & Niederman, F. (1996). Planning and managing organizational meetings: An empirical analysis of written and oral communications. *The Journal of Business Communication* 33(3), 275–296.
- Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 145–180.
- Watson, W. E., Kumar, K. & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 590–602.
- Webber, S. S. & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis. *Journal of Management*, 27(2), 141–162.
- Weldon, E. & Weingart, L. R. (1993). Group goals and group performance. *The British Journal of Social Psychology* 32(4), 307–334.
- West, M. A. (1996). Reflexivity and work group effectiveness: A conceptual integration. In M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 555–579). Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Williams, K., Harkins, S. G. & Latane, B. (1981). Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(2), 303–311.
- Williams, K. Y. & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.
- Yeatts, D. E. & Hyten, C. (1998). *High-performing self-managed work teams. A comparison of theory to practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

